Winter February 7, 2014

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DERSİ PPT SUNUMLARI

Muhammet Negiz



# Organizational Behavior

management
organizations
business
people
OB
distinction
study
theory
studies
strategy
multiple
interact
individuals
whole
analysis
modern
viewpoints
factors
one

ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006




# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

--------------------------

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR –I-


DAVRANIŞ KAVRAMI

Davranmak ile ilişkilendirilen davranış kavramı; «tutum, gidiş ve hareket tarzı» gibi kavramlarla da anılabilmektedir.

Davranış kavramı, öncelikle insan veya hayvanın tek tek ya da toplu olarak gösterdiği faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Davranış biyolojik anlamda «bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı olarak» tanımlanırken, genel anlamda organizmanın «belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki» şeklinde nitelenmektedir.

Örgütsel bağlamdaki davranışta ise, örgütsel yapı içindeki faaliyetler ile ilgili olarak; «hissettikleri kızgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri, örgüt içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar» söz konusu olabilmektedir.

Bir yönetici, «neden astlarım benim önerdiğim gibi davranmıyorlar» diye soru sormaya başladığında, örgütsel davranış boyutu ortaya çıkıyor demektir. Bu durum örgüt içi olduğu kadar, işletme örgütünün yerel, ulusal ve uluslararası çevresinde yer alan herhangi bir unsurun davranış boyutu için de geçerlidir.

# DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sosyal bilimlerin bir çok alanında olduğu gibi burada da, faaliyetin başlangıcını anlamlı olarak kesin bir tarih göstermek güçtür. Davranış bilimlerinin tarihi, büyük ölçüde insan ve toplum bilimlerinin tarihidir.

Davranışsal düşünce tarihi kimi yazarlarca; Sanayi Devriminden Önceki Dönem, Sanayi Devrimi ve bunu takip eden dönem Beşeri ilişkiler Sonrası Dönem olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır.

Kimi yazarlar bunların dışında, Eski ve Klasik Düşünce, Karanlık Dönem, Rönesans ve Akıl Çağı, Devrimden Devrime ve Çağdaş Sonuçlar gibi beşli bir ayrıma girmişlerdir.

Farklı yaklaşım veya sınıflamalar ışığında, davranış bilimlerinin ortaya çıkışı ve evrimi ile ilgili olarak izleyen bilgiler sıralanabilir:

*Karnak'taki Horemhes Kitabesi; Mısır Kralı ve halkı arasındaki hukuksal davranış boyutunu gözler önüne sermiştir.

*M.Ö. 2100 Yılından kalma Hammurabi Yasaları; yasalarda ödül, ceza ve tazminat fikirleri egemen olup, toplumsal yaşam düzenlenmiştir.

*Plato ve Aristoteles; bazı bilim adamlarınca ilk davranış bilimcileri olarak da adlandırılmaktadır. İnsan doğası ile ilgi entelektüel faaliyetlerin kıpırdanışlarını doğuran felsefe Yunanlılar arasında tomurcuklanmıştır.

*İlk Roma yasası olan «Medeni Yasa» ve toplumun tüm kesimlerini kapsayan «Doğal Yasa», «Şehir Devleti» vatandaşlarının yaşamlarını düzenleyen yasalar topluluğu olarak göze çarpmaktadır.

*İnsanların sosyal yaşamlarını düzenlemeye yönelik ilahi buyrukların yer aldığı kutsal kitaplar ile peygamber öğretileri, davranışsal düşünce türünde yadsınamaz etkiler bırakmıştır.

*Farabi (870-950); Aristoteles'çi olarak da tanınan Türk düşünürü Farabi, özellikle erdemli yöneticilik özellik ve davranışları üzerinde çalışmıştır.

*Tomas Acquinas (1227-1274); Antik çağın yapıtlarıyla Ortaçağ gelişmelerini bir araya getirerek, politik ve sosyal bir düşünce sistemi kurmaya çalışmıştır.

*Nicholas Copernicus (1473-1543); Yer küreyi ve insanı evrende merkezi durumdan kaldırarak, dünyayı değiştiren bu astronom ve filozofun görüşleri sosyal düşünce üzerinde çok etkili olmuştur.

*Niccolo Machievelli (1469-1527); Politik bilimlere ampirik yaklaşım örneği ile beraber felsefi bir sistemi de temsil eden «The Prince» adlı yapıtı ile tanınmıştır. Machiavelli, insanın kişisel çıkar ile hareket ettiğini, devletin en yüksek örgütlenme biçimi olduğunu ve bu nedenle sadakatin ona karşı olması gerektiğini ileri sürmüştür.

*Montesquieu (1632-1704); Sosyal gerçeklerle politik veya hukuki işleyiş arasındaki ilişkileri incelemiş ve ampirik soruşturmaya önem vermiştir.

*Adam Smith (1723-1790); Ekonomi-politik alanında en etkili yazarlardan biri olmuştur.

*Jeremy Bnetham (1748-1832); «Tüm sosyal eylemler ne denli çok zevk ve ne denli az acı ürettiklerine göre değerlendirilmelidir.» görüşünü ileri sürüp, «yarar ilkesini» geliştirmiştir.

*Auguste Comte (1789-1857); 1830'lu yıllarda sosyoloji terimini ortaya atarak, davranış bilimlerinin özünü oluşturmaya yardımcı olmuştur.

*Emile Durkheim (1858- 1917); bireylerle grup arasındaki sosyal bağların niteliği üzerinde araştırmalar yapmıştır. Anomi (normsuzluk) kavramını geliştirmiş ve istatistiki uygulamaları ilk kullanan bilim adamı olmuştur.

*Karl Marx (1818-1883): Sosyal işleyişi açıklamak için diyalektik materyalizm adı altında kavramsal bir sistem geliştirmiştir. Maddesel koşullarla sosyal etkileri arasındaki yakın ilişkiyi, filizlenen teknolojinin yalnızca bir tek olası sonucu olarak yabancılaşmayı görmüştür.

*Charles Darwin (1809-1888); 1859 yılında yayınladığı «Origin of the Species» adlı kitabı ve sonraki çalışmaları, duygusal ve entelektüel tartışma havası oluşturmuştur.

*Herbert Spencer (1820-1903); Doğal uyum süreci ve buna yönelik eylemler üzerinde çalışmıştır.

*Wilhelm Wundt (1832-1920); 1879'da Leipzing'de ilk psikolojik araştırma laboratuvarını kurmuştur.

*William James (1842-1910); Amerika'da psikolojinin öncülüğünü yapmıştır. 1890'da yayınlanan «Psikoloji İlkeleri» adlı eseri davranış incelemelerine ışık tutmuştur.

*Max Weber (1864-1920);Sosyoloji, politik bilimler, ekonomi tarihi ve iş dünyası alanlarına çok büyük katkılar sağlamıştır. Güç ve bürokrasi, sosyal tabakalaşma ve din sosyolojisi ile onun ekonomik faaliyetlerle ilişkisi üzerine yaptığı özgün çalışmalar, günümüz bilim adamlarına çok büyük kolaylıklar sağlamıştır.

*Alfred Marshal (1842-1924); Ekonomi konusunda Adam Smith ve J.S.Mill'in mirasçısı sayılabilir. Marshall, ekonomik mantık yürütmenin kendi başına bir yasa topluluğu ya da somut gerçek olmadığını, ancak gerçeğin bulunması için bir yöntem olduğunu vurgulamıştır.

*Sigmunt Freud (1856-1939); Bilinçsiz zihin ve libido kavramları ile psikanalize temel oluşturmuştur. Freud'un motivasyon kavramı psikologları ve benzer bilim adamlarını etkilemiş ve ortak bir Freud'cu sıfatı oluşmuştur.

*Alfred Adler (1870-1937); Davranışların çoğunun aşağılık duygusunu dengeleme çabasının sonucu olduğunu ve her bireyin eşsiz bir yaşam sergilediğini ileri sürmüştür.

*Frederich Winslow Taylor (1856-1915); bilimsel yönetim okulunun kurucularından olup; herhangi bir işi başarmak için «en iyi tek yolu» geliştirmeye uğraşmıştır. Geleneksel Yönetim Kuramlarından ikincisi olan Yönetim Süresi Yaklaşımının kurucuları arasında yer alan ve yönetime evrensellik kazandıran Henri Fayol'un katkıları da unutulmaz boyutlardadır.

*Elton Mayo (1880-1949); Bir grup arkadaşı ile gerçekleştirdiği Hawthorne deneyleri sonucunda, Beşeri İlişkiler Yaklaşımının doğmasına yol açmıştır.

*Herbert Simon, Cyert ve March (1963); Politik ekonomi ya da bu geleneksel disiplinlerden doğan daha yeni disiplinler arası alanlar üzerindeki ampirik damgayı daha da güçlendirmiştir.

*Cyris Agyris (1957); «Olgun ve olgun olmayan kişi modelini geliştirmiştir.

*Douglas Mc Gregor (1960); «X ve Y Kuramı» ile insan doğasını ortaya koymuştur.

*Rensis Likert; yönetici davranışlarını gruplamıştır.

*Abraham Maslow (1954); İhtiyaçlar hiyerarşisi ile insan gereksinimleri üzerinde çalışmıştır.

*Frederich Herzberg (1966); «Hijyen-motivasyonel» etmenleri ortaya koyan «Çift Faktör Teorisi»ni geliştirmiştir.

*Sistem yaklaşımı (1970 ve sonrası); Biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı «Genel Sistem Teorisi» nden kaynaklanmıştır. 1972 yılı sonuna kadar işlemeyi sürdürdüğü Genel Sistem Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri ortaya koymaya yöneliktir. Yönetim olayı, başka olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkili olarak inceleme konusu yapılmış ve açık sistem kavramına ulaşılmıştır.




*Durumsallık yaklaşımı (1970 ve sonrası);Bu yaklaşıma göre, değişik durumlar ve koşullar karşısında yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik, uygulama ve davranışlara gereksinim duyulmaktadır. Sonuçta, her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon sayısı yoktur.

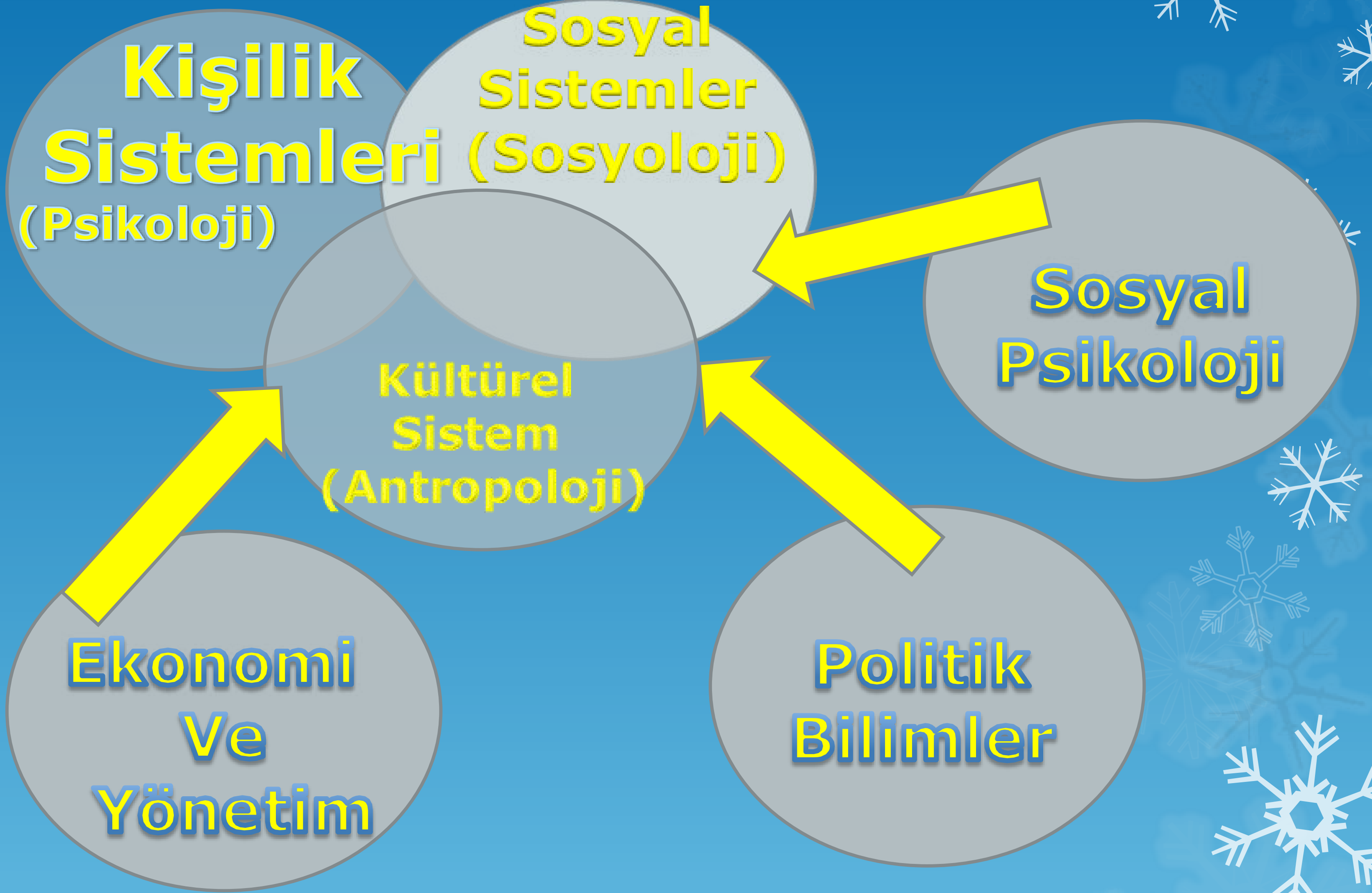



*Davranış bilimlerinin evriminde, yönetim ve organizasyon boyutundaki post modern gelişmelerin (1980 ve sonrası) yadsınamaz bir önemi vardır. Günümüzde kabul gören gerek organizasyon, gerekse davranış kavramı ve yaklaşımları farklı boyutlarda ele alınabilmektedir.






# DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN DİĞER SOSYAL BİLİMLERLE İLİŞKİSİ

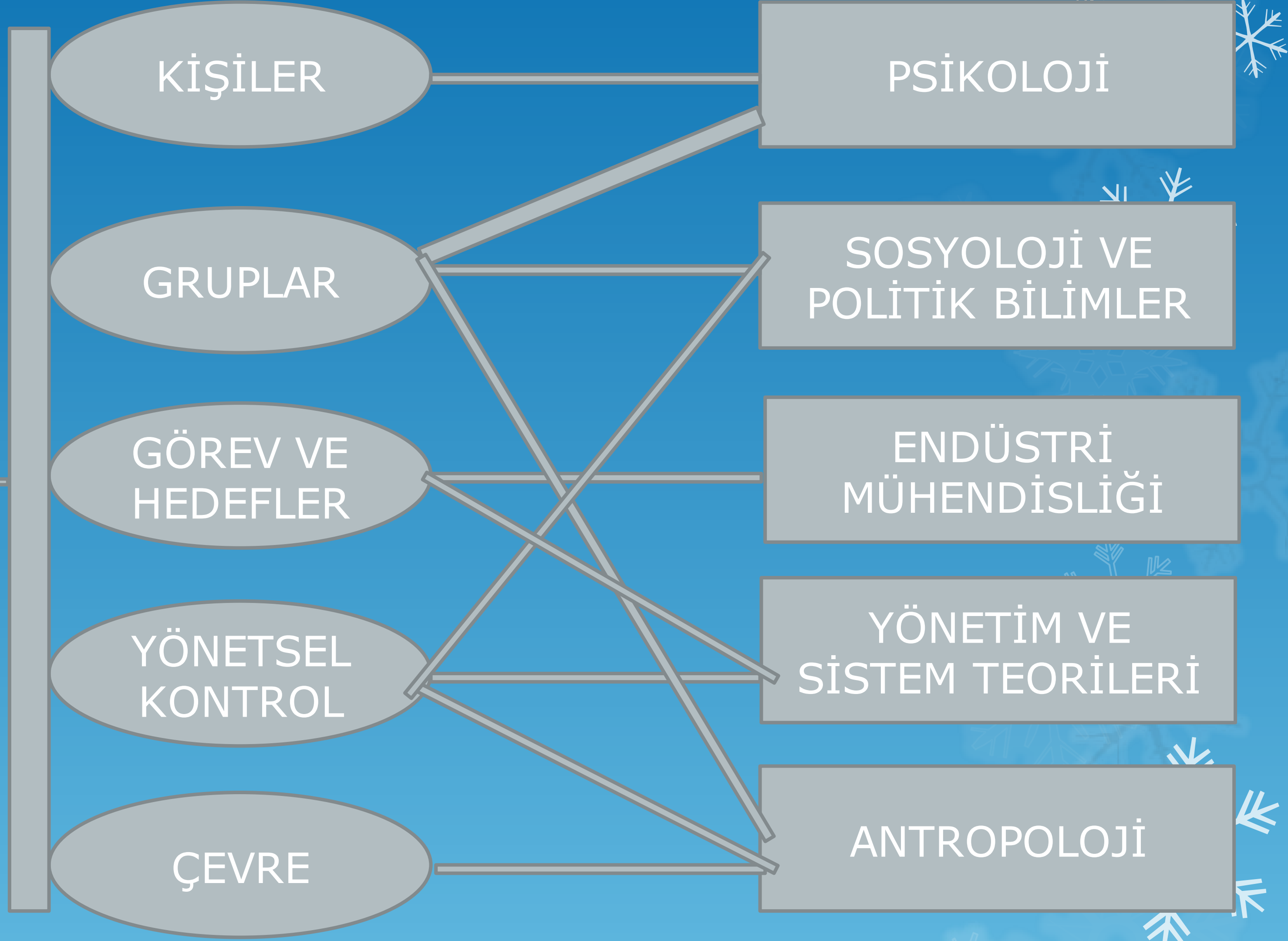



Davranış Bilimleri Ve Disiplinler Arası Yaklaşım

Davranış bilimlerini oluşturan bilim dalları genellikle sosyal bilimler sahasına aittir. Bu konuda farklı yaklaşımlar ortaya atılmış olsa da, temel sosyal bilim dallarında görüş birliği oluşmuştur. Genel bağlamda, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, politik bilimler, endüstri mühendisliği, işletme mühendisliği, yönetim ve sistem teorileri üzerinde durulmaktadır.

Davranış bilimleri ile yakın bir etkileşim içinde bulunan ve aynı zamanda davranış bilimlerini oluşturan bilim dalları aşağıdaki gibi gösterilebilir (Erdoğan, 1994).

**DAVRANIŞSAL İNCELEMELER**



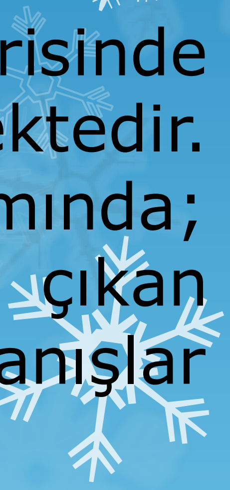




Bir sosyal grup içerisinde istenen davranışlar örgüsünden oluşan sosyal etkileşim alanına davranış düzlemi denir. Her sosyal yapı, açık sistem kavramı çerçevesinde ele alınacak olursa, birçok alt sosyal sistemden; her alt sosyal sistem de kendini oluşturan bir çok davranış düzleminden meydana gelmektedir.



Bireysel davranışlar bu davranış düzlemleri içerisinde anlam kazanıp, sosyal davranışlar haline gelmektedir. İşletme bağlamındaki davranış düzlemi kapsamında; belirli bir örgütsel yapı, bir yapı içerisinde ortaya çıkan sosyal anlaşma ve sınırları belirlenen davranışlar topluluğu söz konusudur.







# DAVRANIŞ DÜZLEMİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Davranış Düzlemini Oluşturan Faktörler, toplumun genel kuralları (sosyal normlar) ve davranış düzlemini oluşturan alt sistemlerin kuralları (özel kurallar) olarak ayrılmaktadır.

*Genel Kurallar(Sosyal Normlar):

Genel kurallar aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar:

-Toplumun tamamını ilgilendiren sosyal normlardır.
-Tüm davranış düzlemlerinde geçerli olan kurallardır.
-Bireyleri belirli ortam ve koşullarda, belirli biçimde davranmaya zorlayan sosyal güçlerdir.
-Standart hareket ve davranış boyutu taşıyan yaptırımlı (kanun, kararname, tüzük, yönetmelik gibi) ve yaptırımsız (örf, adet, gelenek, görenek gibi) iki grup içerisinde toplanabilmektedir.
-Genel kurallar küçük farklılıklarla da olsa genelde, tüm davranış düzlemlerinin sınırlayıcısı durumundadırlar.

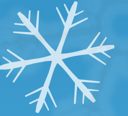
# *ÖZEL KURALLAR




Özel kurallar aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:
-Bireyin içinde bulunduğu davranış düzlemiyle ilgili kurallar topluluğudur.



-Çoğu zaman davranış düzlemine bağlı olarak konulmuş bulunan yazılı kuralları ve gelenekselleşmiş olan yazılı olmayan kuralları kapsayabilmektedir.




-Her davranış düzlemine ilişkin özel kuralları kapsadığından, ilgili düzlemin dışındakilerde geçerlilik taşımayabilmektedir.



-Özel kurallar, davranış düzlemlerine göre farklılıklar gösterebildiğinden, düzlemlerin farklılaşmasında büyük paya sahiptirler.



# SOSYAL STATÜ




Her örgütün yapısı bir davranış düzlemi olarak kabul edildiğinden düzlem içerisindeki çok sayıdaki statünün varlığı ortaya çıkacaktır. Sosyal statüden önce statü kavramının tanımlanmasında fayda vardır.




Statü: Herhangi bir kişinin ilgili olduğu davranış düzlemi ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Bir toplumun ihtiyaç ve değerleri, o toplumun insanlarının grup ve toplumdaki yerlerini saptamaya yardımcı olur. Günümüz karmaşık toplumlarında insanla-insan, insanla eşya, insan ile gruplar ve nihayet gruplar arasındaki ilişkiler statülerle sağlanmaktadır. Bir bakıma toplumu, birbiri ile ilişkili statüler meydana getirir.





Statüyü, bir hak ve görevler toplamı olarak ifade edebileceğimiz gibi; iş bölümü ihtiyacından kaynaklanan bir mevki olarak da tanımlayabiliriz.

## SOSYAL STATÜ KAVRAMI

Sosyal statü, bireyin sosyal yapıda işgal ettiği yerdir. Herkes sosyal statüye sahiptir. Sosyal statü, kişinin çevresindekilerinin, toplum içinde ona nesnel olarak uygun gördükleri mevki veya pozisyondur.

Sosyal statü, davranış düzlemi içerisinde bireylerin bulundukları sosyal ilişkiler alanı olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal statüyü, grup içerisinde bireyin üstlenebileceği roller topluluğu veya rol yükümlülüğü olarak vurgulayanlar ile beraber, bireyin sosyal grup içerisindeki yerlerinin önem dizini olarak gören yaklaşımlar da mevcuttur.

## SOSYAL STATÜ FAKTÖRLERİ VE STATÜ SEMBOLLERİ

Statü faktörleri, davranış düzlemlerinin özellikleri ve toplumun genel yapısı doğrultusu geçerli olan faktörlerdir. Belli başlı statü faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-Bireysel yetenek,
-Eğitim düzeyi,
-Görevin güçlüğü,
-Sahip olunan iş ve önemi,
-Yaş,
-Cinsiyet,
-Medeni durum,
-Gelir seviyesi ve tüketim kalıpları,
-Oturulan yer ve semt.

**Statü sembolleri,** davranış düzlemleri içerisinde bir yandan statüler arasındaki farkı, diğer yandan statüler arasındaki farkı önem sırasını göstermede etkili olan görünür sembollerdir.

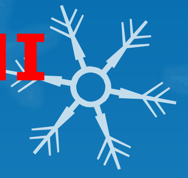
Çok farklı biçimlerde ortaya çıkan statü sembollerine aşağıdakiler örnek gösterilebilir:

-Farklı görünümlü fiziki çalışma yerleri veya makam odaları,
-Makam arabaları,
-Giyilen iş elbisesinin renk ve kalitesi,
-Tahsis edilen lojmanlar.

**STATÜLER TOPLULUĞU OLARAK İŞLETMELER**

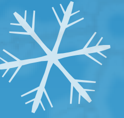
İşletmeler, birçok yönden diğer davranış düzlemlerindeki statülerden ayrılabilmektedir. Bu bağlamda, aşağıdaki farklılıklar sıralanabilir:

-İşletmelerdeki statüler, açık olarak tanımlanmıştır.
-İşletmelerde, davranış düzlemleri içerisindeki statüler arası ilişkilerin şekli belirlenmiştir.
-İşletmelerdeki statü sembolleri bellidir.
-İşletmelerin davranış düzlemlerindeki statü faktörleri arasındaki ilişkileri etkileme farklıdır.
-İşletmelerde statüler arası etkileşimin sürekliliği görünmeyen yeni statüler yaratabilir. Bu tür görünmeyen statülerin, işletmelerde çoğu zaman istenmeyip yok edilmeleri veya etkilerinin azaltılması gerekebilir.




# ROL KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağlamda, formel ve informel bir grup oluştuğunda, grup üyelerini birbirinden farklılaştıran ve aynı zamanda birbirine bağlayan bir yapı oluşur. Üyelerin tecrübesi, yaş, uzmanlık, yetki, güç, statü vb. özelliklerine bağlı olarak üyeler arasında bir farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma içinde her grup üyesinin işgal ettiği bir konum veya yere **statü**; işgal ettiği bu statü nedeniyle grup üyelerinin kendisinden beklediği o makama özgü eylem, davranış ve tutuma ise **rol** denir.


**Rol**, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlar toplamıdır.




# SOSYAL KURUMLAR VE DAVRANIŞ BİRİMLERİ İLİŞKİSİ

**Sosyal kurumlar, sosyal yapıyı düzenleyen formel kurallar ve olgular topluluğu olarak; «toplumda ortak algılanan ilişkilerin genel yönü ve bireylerin gelecek davranışlarını düzenleyen kuralların tamamı» görünümündedirler.**

**Sosyal kurumlar, sosyal yapıyı düzenlemedeki yaygınlığı ve toplumdaki ulaştığı etki sınırı açısından genel ve özel kurumlar olarak iki ayrı grupta ele alınabilir.**

## Genel Özellikli Sosyal Kurumlar

**Genel özellikli sosyal kurumlar arasında aile, eğitim, din ve devlet önemli yer tutmaktadır.**

# AİLE




Aile dendiğinde, biyolojik, ekonomik, psikolojik, toplumsal, hukuksal vb. yönleri bulunan temel bir sosyal birim akla gelmelidir. Açıklamalar ışığında, aile kurumunun temel işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:





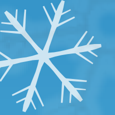
-İnsanda cinsel davranışların düzenlenip neslin devamının sağlanması,
-Çocukların bakımı ve toplumsal çevreye ilişkin ilk hazırlıkların sağlanması,
-Kadın ve erkeğin ekonomik işbirliğinin sağlanması,
-Anne-baba ve çocuklar arasında karşılıklı işbirliği ortamının sağlanıp, sürdürülmesi.




# EĞİTİM




Eğitim, genel anlamda, «yürürlükteki değerlerin, bilgilerin ve hünerlerin yetişen kuşaklara iletilmesi, kazandırılması» olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, eğitimin ailede başlayıp, sokakta, okulda ve işyerinde devam ettiği ileri sürülebilir. Dernekler, basın, siyasal partiler ve diğer kurumlar bu eğitim süreci içerisinde yer alırlar. Eğitim, hem bireysel gelişim ve yüksek yaşam standartlarına ulaşımın başlıca yolu, hem de toplumsal gelişim ve ilerlemenin temel koşuludur.

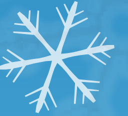

Eğitim seviyesindeki yükselme ile beraber muasır medeniyet seviyesini yakalayan ülkelerin ekonomik kalkınmaları, demokratik bir sosyal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmeleri de kolaylaşabilmektedir.




# DİN




Din, bireylerin bilinmeyen sonsuzluk karşısında doğaya karşı ve doğa üstü bir tutumla oluşturdukları inanç, değer, gelenek ve ibadet edinme biçimleri bütünüdür.


Toplumsal yaşamın istikrar ile devam etmesinde önemli bir kurum olan din, gerek bireysel, gerekse örgütsel bazda, ortak duyguların sürekli olarak kuvvetli kalmasına yol açabilir.




# DEVLET

Devlet, insanların toplum yaşamında başvurdukları bir örgütlenme biçimidir.

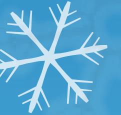
Sosyolojik bağlamda devlet, bir kurum olup, diğer kurumlardan aşağıdaki özelliklerinden dolayı farklılık taşımaktadır.

-Devlet, «geniş bir örgütlenme yapısına» sahiptir.
-Devlet, kurum içerisinde, «çok ileriye vardırılmış bir iş bölümü» uygulaması vardır.
-Devletin asıl önemli özelliği, elinde «üstün bir yaptırım gücü», bir «zorlama olanağı» nın bulunmasıdır.

# ÖZEL SOSYAL KURUMLAR




-Sınırlı sayıdaki üyenin inanç ve kalıplaşmış davranışlarından oluşan kurumlar,

-Ekonomik kurumlar.





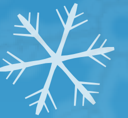

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ




Örgüt kültürü, özellikle 1980’li yılların başından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur. Örgüt kültürü konusunda bir çok yazarın farklı tanımlamalarına rastlamak mümkündür.



«İş yapma ve yürütme biçimi», «örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu» şeklinde tanımlanmaktadır.




Edger ve Schein’a göre örgüt kültürü, «bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adabtion and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar» olmaktadır. Schein örgüt kültürünü, «örgüt içerisinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler olarak görmektedir.





# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ




Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler aşısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.





Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmalarını gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler.




# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürünün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

*Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.

*Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani, bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütünleştirirler ve bu da, onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.

*Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler.

*Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırabilir.

*Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI

Örgüt kültürünün elemanları genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

***SEREMONİLER:** Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır.

***TÖRENLER:** Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremoni aktiviteleridir.

***AYİNLER:** Kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.

***HİKAYELER:** Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.

***MİTLER:** Açıklaması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir.

***KAHRAMANLAR:** Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılabilecek en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı kişiliklerdir.

***SEMBOLLER:** Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.

***LİSAN:** Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI



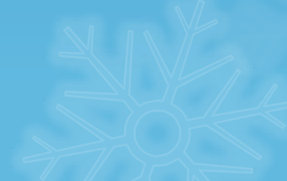

Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:



**-Örgüt kültürü;** çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.



**-Örgüt kültürü;** iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.


-Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetişip, gelişebilirler.





-Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.




-Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.







-Örgüt kültürü; «semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikayelerle» nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturabilir. Bu da, örgütsel yaşamı sürekli kılabilir.




-Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izine rastlanır.






# İNANÇLAR VE TUTUMLAR




İşletme ortamında inançlar ve tutumlar birbirleri ile neden-sonuç ilişkisinden ötürü sıkı bir bağlantı içerisindedir. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. Bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsayan ve bir tür psikolojik olay olan inançlar çoğu zaman bireysel ilkelerin de kaynağıdırlar.





Tutumlar ise, belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler.




# TUTUMLARIN OLUŞUMU





Birey açısından tutumun oluşumu incelendiğinde ilk tutum kaynağının değerlerde olduğu gibi, evebeynler, öğretmenler veya diğer öğretici gruplar olduğu görülür. Bireyin herhangi bir «i» olayına karşı tutumun oluşumunu aşağıdaki formül yardımı ile gösterebiliriz.



$$\{T_i = b_i \sum B_i\}$$





**Formülde yer alan ifadelerin anlamaları şu şekildedir:**

**$T_i$=Kişinin «i» olayına karşı tutumu,**

**$b_i$=Kişinin «i» olayı hakkındaki bilgi ve davranışlarının evrimi sonucu elde ettiği etkilenme sayısı,**

**$B_i$=Kişinin «i» olayı hakkındaki bilgisinin toplamı.**





İşletme örgüt yapısındaki bir işgörenin iş ortamına karşı tutumu, onun için çevresel ve ekonomik faktörlere karşı olumlu ve olumsuz olarak sahip olduğu evrim katsayısına bağlı olmaktadır.

İşletmelerde genelde iş tatmini, işe bağlılık ve iş sorumluluğundan oluşan üçlü bir işgören tutumu ile karşı karşıya kalınabilmektedir.

TEŞEKKÜRLER

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR


- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

Adım Matbaacılık & Ofset, 2007

KONYA

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -2-

## TUTUMLARIN DAVRAŞ BELİRLEME FONKSİYONU

**Günlük yaşantımızda algıladığımız bazı olaylar hakkında neden tutum oluşturduğunuz sorulduğunda verilecek en doğru yanıt, «algılarımıza anlamlı bir tepki göstermek için» şeklinde olabilecektir. Katz'a göre davranış belirleme ve şekillendirme açısından tutumların dört temel fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar:**

# FAYDALILIK FONKSİYONU

**Kendisini kuşatan fiziki ve sosyal çevrede bireyin bir dizi psikolojik ve biyolojik ihtiyaçları vardır. Tutumlar öncelikle bireysel ihtiyaçların giderilmesine yardım eder, aynı zamanda ihtiyaçları şekillendirir. Tutumlar çevreden alınacakları en üst düzeye çıkaracağı gibi, en alt düzeye de indirgeyebilir. Eğer kişi kendisi için geçerli olan amaçlara ulaşmak, işinde başarılı olmak istiyorsa bu tür amaçlara dönük olarak üst düzeyde değer oluşturacaktır.**

**Tersine olarak eğer bireyin amaçlarına ulaşması zorlaşır hatta olanaksız hale gelirse, sözü edilen amaçlara ilişkin tutum belirleyici değer yargıları daha alt düzeyde olacaktır. Tutuma konu olan obje için faydalılık yargısının değişmesi, bireysel ihtiyaçları gidermek için daha uygun yolları arayıp bulmanın gerekçesi olacaktır.**

# KİŞİSEL KORUNMA FONKSİYONU

**Davranış belirleme açısından tutumların bir diğer fonksiyonu kişisel korumadır. Bir dizi çevresel uyarana karşı kendisini korumak isteyen birey, bazı tutumları bireysel psikolojik savunması için oluşturur ve şekillendirir. Sanayi işletmelerinde sıkça karşılaşılan, kıdemli işçilerin yenilerin verimsiz olduğu yolundaki tutumu bir bakıma yeniler karşısında kendilerini kişisel olarak koruma içgüdülerinin devamı gibidir.**

# DEĞER OLUŞTURMA FONKSİYONU

**Bireyin çevreye karşı tutumu, onun çevresel değişkenlere karşı, değer yargı sistemini de oluşturur. Kişinin değer yaratan tutumları onun bireysel olarak oluşturduğu kavramlarla ilgilidir. Eğer kişi kendisini «liberal» olarak görüyorsa, bu kişinin tercih ettiği hükümet sisteminin, para üzerinde kontrolü az olan, ücret düzeyini piyasa koşullarına göre belirleyen barışçı eğilimleri yüksek olan bir yönetim biçimi olduğu düşünülmelidir.**

**Kısacası kişinin kendisi için oluşturduğu değer sistemi, onun çevresindeki değişimlere karşı tutumunu belirleyecek, tutumun yön ve şiddetini etkileyecektir.**

# BİLGİLENDİRME FONKSİYONU

**Tutumun diğer bir düzenleyici fonksiyonu da bilgilendirmedir. Tutumlar çok zaman bilginin oluşumunda temel araç fonksiyonunu üstlenirler. Kişi algıladığı obje ve kişilere karşı özel hisler oluşturacak, bu doğrultuda oluşturduğu tutumunu bir sonraki safhada kullanıma hazır bilgi şeklinde düzenleyecek, böylece sözü edilen obje için ilave bilgi olarak da düşünebilir. Bireyin herhangi bir kişi hakkında tam bilgisinin olmadığı hallerde, o kişinin dahil olduğu gruba karşı oluşan tutumunu bir bilgi gibi kullanma olanağı ortaya çıkacaktır.**

# TUTUM DEĞİŞİM KURAMLARI

**Tutum, davranış bilimi ve örgütsel davranışın bir işlevi olduğuna göre, «davranışların etkilenebilmesi için bu davranışın ne olduğu ve nasıl değiştirilebileceği» iyi anlaşılmalıdır. İşletmede görev alan birisinin işine karşı gösterdiği tutumun ölçülmesi sonucunda, o ve benzeri kimselerin işlerinden hoşnut olma veya olmama dereceleri ortaya çıkabilecektir. Herhangi bir personelin tutumunun, örgütün temel amaçları ile uyumlaştırılması veya değiştirilmesinde; «ihtiyaç ve motiflerin daha iyi karşılanabilmesi» önemlidir.**

**Tutum değişikliği süreci ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli kuram geliştirilmiş olup, bunlar aşağıdaki gibi beş grupta toplanabilir:**

**-Öğrenme Kuramları**

**-İşlevsel Kuramlar**

**-Bilişsel Tutarsızlık Kuramları**

**-Algısal Yaklaşımlar**

**İkna Edici İletişim**

# İŞLETMELERDE TUTUMLARIN ÖLÇÜLMESİ VE TUTUM ÖLÇME TEKNİKLERİ

**İşletmelerde Tutumların Ölçülmesi**

**Tutumları etkileyen bilimsel analizlerin etkin olarak yapılabilmesi için, objektifliği tartışılmaz bazı tekniklerle tutum ölçümünün yapılması önemlidir.**

**Tutumları ölçme yöntemleri içerisinde en önde gelen ve yaygın olanı tutum ölçeğidir. Bu yöntemle bireyden beklenen; bir dizi sözlü önermenin olup olmadığının bildirilmesidir.**

**Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde standart haline getirilmiş bir dizi önermeye; «doğru buluyorum, doğru bulmuyorum, bu fikirdeyim, bu fikirde değilim» gibi sözlü tepkide bulunur. Bir ölçekte hangi önermenin bulunacağı, hangi önermelerin bulunmayacağı veya kaç tane önermeye ihtiyaç olduğunu belirlemede, kısa önermeleri miktar ve nitelik bakımından saptamada aşağıdaki kıstaslar göz önünde bulundurulmalıdır.**

# *TEŞHİS GÖREVİ;

**Ölçeğe girecek olan bir önerme ölçülmek istenen tutumu meydana getirecek nitelikte olmalıdır. Böylece, farklı inanç ve tutumlara sahip kimseler önermelere farklı cevap vereceklerdir. Ölçek kurma tekniği bakımından da önermenin içeriğinin konusuyla doğrudan doğruya ilişkili olması gerekir. Tutum ölçeğinde hiçbir önerme tam bir ayırt edici özelliğe sahip olmamaktadır. Bir ölçek mevcut durumu kesinlikle ortaya koymak ve bu durum inanç ve tutumun ölçekteki bütün derecelenmelerini gösterebilecek şekilde hazırlanmalıdır.**

## *GÜVENİLİRLİK İÇİN EN AZ ÖNERME SAYISI ;

**Önermelerin iyileştirilmesi ve tesadüfü ve beklenmedik değişmeleri önlemek için önerme sayısını artırmak gerekir. Ne kadar çok önerme kullanılırsa, güvenilirlik de o kadar artar. Ancak etkin ve kolayca uygulamayı sağlayabilmek için önermelerin sayısını sınırlı tutmak gerekir. Çok önerme kullanılması, tutumunu ölçmek istediğimiz kimseleri sıkar ve zamanları sınırlı kimseler içinse düşünerek ciddi cevaplar verilmesini ortadan kaldırır. Bu gibi hallerde, hatalar tesadüf olma niteliğini yitirerek, maddi hatalar şekline dönüşür.**

# TUTUMLARIN ÖLÇÜMÜNDE DERECELİ ÖLÇEKLER

**Tutumların ölçümünde yaygın olarak kullanılan dereceli ölçekler, «tutumu ölçülecek kişinin kendisine yönlendirilen özel anlamlı ve yargılara katılma derecesini saptama esasına dayalı» olan ölçek türleridir.**

**Bunlar arasında, Eşit Aralıklar Ölçeği, Toplanmış Derecelendirme Tekniği, Sosyal Mesafe Ölçeği, Gutman Ölçeği, Ayırıcı Derecelendirme Ölçeği» gibi ölçekler sıralanabilir.**

## EŞİT ARALIKLAR ÖLÇEĞİ (THURSTONE TİPİ ÖLÇEKLER)

**Thurstone, Clave ve arkadaşları; dine, ölüm cezasına, doğum kontrolüne ve benzeri konulara karşı tutumları ölçmek için özel araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalara yönelik «Eşit Aralıklar Ölçeği»ni geliştirmişlerdir.**

**Tutumu ölçülmek istenen konu tek olduğu gibi birden fazla konuları kaplayan Thurstone tipi ölçeklerde geliştirilebilir. Bu tip ölçeklere «genel ölçekler» adı verilir. Bunlarda tek konu ile ilgili çeşitli önermeler kullanmak yerine çok çeşitli nesneler için kullanılabilecek genelleştirilmiş önermelere başvurulur.**

## TOPLANMIŞ DERECELENDİRME TEKNİĞİ (LİKERT TEKNİĞİ)

**Likert tarafından geliştirilmiş olan Toplanmış Derecelendirme Tekniği'nde «kişilere araştırılan konu ile ilgili yargıların verilmesi ve bu yargılar üzerindeki yoğunlaşmanın bulunması» hedeflenmektedir. Bu ölçek türü aşağıdaki aşamaları içermektedir.**

**-Araştırılan konuya doğrudan doğruya ilişkili olduğu kabul edilen birçok sorunun deneklerin kolayca anlaşabileceği önermeler haline getirilmesi.**

**-Uygulanmasında, onların her öneri hakkındaki görüşleri için, «kuvvetle kabul ederim, kararsızım, kabul etmiyorum, asla kabul edemem» şeklinde tepki dereceleri halinde cevap şıkları oluşturma ve denekler hangi cevap şıkkını uygun görüyorsa onu işaretlemesini bildirme.**

**-Elde edilen cevapları şiddet derecelerine göre, en şiddetliye 5, ve sırasıyla diğerlerine 4,3,2 ve 1 değerlerinin verilerek toplanması.**

**-Toplam puan ile her bir önerme arasındaki paralelliğin saptanması.**

**-Toplam puan ile yeterli ölçüde uygun düşmeyen, yani diğer önermelerle aynı şeyi ölçmeyen önermelerin çıkarılması.**

## SOSYAL MESAFE ÖLÇEĞİ (BOGARDUS ÖLÇEĞİ)

**Bogardus tarafından geliştirilmiş olan Sosyal Mesafe Ölçeği «tutuma konu olan olay, özellikle özel bir grubun üyesini, tutum oluşturan bireyin kendisine yakınlık derecesini» saptamaya yöneliktir.**

## GUTTMAN ÖLÇEĞİ

**Guttman Ölçeğinde «kişinin verilen değerler içerisinde kendisi için önemli olandan itibaren yığılma gösteren değerlerin saptanması» amaçlanmaktadır.**

**Guttman tipi ölçekler bir alan ile ilgili olarak sorulan bazı sorulara, verilen cevapların belirli bir düzene sokulduğu zaman ölçeklenebileceğini ifade etmektedir. Bu ölçeğin en belirgin niteliği, katılımcıların bir dizi sorudan sadece birine verdikleri cevabın, diğer sorular hakkında da fikir yürütmeyi sağlatmasındandır.**

## AYIRICI DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

**Edwards ve Kilpatrick'in Ayırıcı Derecelendirme ölçeği ise, Thurstone, Likert ve Guttman ölçeklerinin birleşiminden hareketle hazırlanmıştır.**

# TUTUM ÖLÇÜMÜ OLARAK İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ

İş tatmininin ölçümü için değişik analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmış olmakla beraber bunlar arasında; İş Tatmin Envanteri, İş Tanımlama Çizelgeleri ve Bireysel Görüşme Yöntemi özel bir önem taşır.

İş tatmini envanteri; Minnesota Satisfaction Questionnare (MSQ) olarak da anılmakta olup; «kişi açısından değişik görünümler verilmekte ve bu görünümlere göre kişinin tatmin yığılması saptanmak istenmektedir.

İş tanımlama çizelgesi; «işin sosyal görünümü, ekonomik katkıları gibi yönlerinin kişiye göre sıralanması ile ilgilidir. İş ne ölçüde tekdüzedir, iyidir, tatmin edicidir, eğiticidir, ücret yeterlidir, terfi olanağı vardır gibi faktörler saptanır ve örgüt çalışanının işini, bu faktörlere göre değerlendirilmesi istenir. Elde edilen faktörlerin dağılımına göre kişinin iş tatmin derecesi ve iş tatmini sağlayan değişkenlerin önemi analiz edilir.

Bireysel görüşme yöntemi; Örgüt bireyinin işi ile ilgili yüz yüze görüşmeler yaparak, işten ne ölçüde ve ne derecede mutlu olunduğu, iş tatminsizliği varsa bunun nedenleri vb. bilgiler elde edilebilir.

# İNANÇ VE TUTUMLARIN TAKDİR YOLU İLE ÖLÇÜLMESİ

**İnanç ve tutumların takdir yoluyla ölçülmesinde, bir uzman veya uzmanlar grubunun takdirlerinin ortalaması önemlidir. Bu yöntemde puanlama işlemi, bu işi yapan kimsenin kişisel değerlendirmesini gerektirir. Takdir edilecek veriler ve bunların kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir.**

***Nesneye karşı sözlü olmayan davranış;**

**Bireyin nesneye karşı açıkça sözü olmayan davranışına dayanarak inanç ve tutumlarını değerlendirmek ilginç olabilir. Kişisel duygu ve düşünceler açık ve dolaysız davranışlarla basit ve anlamlı bir şekilde ortaya çıkabilir. Ancak, bireyin alelade günlük davranışlarına güvenmenin olanaksız olması bu yöntemin en önemli sakıncasıdır. Bireyin günlük faaliyetleri arasında ölçmek istenilen tutumunu ortaya çıkaracak davranışta bulunması, tamamen rastlantıya bağlı bir husustur.**

**Bu konuda etkili karar verebilmek için, derneğin ölçmek istenen tutumu ile ilgili hareketini güvenilir sayıda tekrarlamasını beklemek gerekir.**

**Sözlü önermeler veya konuşmalar:** Bazı kimseler tutum ve inançlarını, çok soyut olmaları nedeni ile açık bir davranış şeklinde hiçbir zaman belli etmeyebilir. Ama tutum konusu hakkında bir çok şey söylenebilir, bu sözler onların tutumlarının ölçülmesinde kullanılabilir.

**İkinci derecede açıklayıcı ipuçları;** Bir kimsenin bir nesneye karşı yüz ifadeleri, basit hareketler, konuşmasındaki ses tonları veya nüanslar onun bu konu hakkındaki tutumunu ortaya çıkarabilirler. Ancak bu her zaman ölçmek istediğimiz tutumu tam anlamı ile ortaya koymaktan yoksun olabilir.

**Klinik mülakatlar;** Birey belli davranış kalıpları göstermeye yöneltilir. Böylece, birey bilinçli olarak, fakat, kendisi farkına varmadan inanç ve tutumlarını ortaya çıkaracak davranışlarda bulunacaktır. Bireyin, bencillik, itibar ve kendine güven duygularının ölçülmesinde ve karakterinin belirlenmesinde geçerli bir yöntemdir. İşe alma mülakatlarında bu yönteme sıkça başvurulur.

**Kişisel Bilgiler;** Bu kavramın içeriğinde, otobiyografiler, referans mektupları, hatıralar, sanat ve edebiyat ürünleri oluşturur. Ancak, bu yöntem, bireyin bizzat kaleme aldığı belgelerde kasten yanlış aksettirilebilmesi yönünden yetersiz olabilir.



# KİŞİLİK VE DAVRANIŞ

**BİREYSEL DAVRANIŞ, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İÇİN NASIL TEMEL BİR BASAMAK OLUŞTURUYORSA,**

**KİŞİLİK DE BİREYSEL DAVRANIŞ İÇİN BİR TEMEL OLUŞTURUR.**

# KİŞİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

**Kişilik; «bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü» olarak değerlendirilmektedir. Bir başka yaklaşımla kişilik kavramından, «bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü» anlaşılmaktadır.**

**Ruhbilimcilere göre kişilik, bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır.**

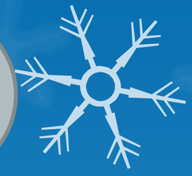


# KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişiliği oluşturan temel faktörler arasında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statü sayılmakla beraber, çok farklı faktörler üzerinde durulabilmektedir.

Kültürel yapı, grup ilişkileri, rol davranışı ve sosyal statü şeklinde verilen kişiliği oluşturan faktörleri, daha düzenli bir biçimde ele alıp her bir grup içerisinde yer alan faktörün kişiliği nasıl etkilediği araştırıldığında anlamlı sonuçlara ulaşılabilmektedir.

## Kişiliği oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:




*Gensel ve bedensel yapı faktörleri

*Sosyal grup içerisindeki yetişkinler ve yaşlılar grubu



*Doğum sırası.

*Kitle yayın araçları




*Sosyo-kültürel faktörler

*Sosyal yapı ve sosyal sınıf özellikleri



*Aile değişkeni

*Coğrafi ve fiziki faktörler



# KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

**Kişiliğin temel özellikleri şöyle sıralanabilir:**

***Kişilik bazı davranışların toplamıdır.**

***Kişilik aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.**

***Kişilik bireysel dengenin ürünüdür.**

***Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.**

***Kişilik belirli zaman dilimleri içerisindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.**

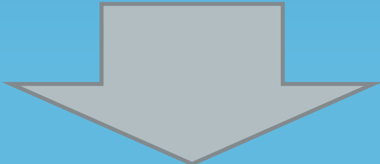
# KİŞİLİK KURAMLARI



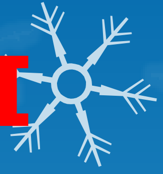
Kişilik kuramları ile davranışsal açıdan ilgilenen kuramcıların, kişiliğin oluşumu ve gelişmesi ile ilgili olarak geliştirdikleri birçok kişilik kuramı vardır. Bu kuramlardan bazıları, kişiliğin oluşumunu; diğer bazıları ise, kişiliğin görünümünü esas almaktadır.

Kişilik kuramları; «Hiyerarşik Kişilik Kuramı», «Psikolojik Kişilik Kuramı», «Biyolojik Kişilik Kuramı», «Duygusal Kişilik Kuramı» gibi farklı başlıklar altında incelenebilir.

Bu ayırımı akılda tutarak, burada Eynesek'in Kişilik Kuramı, Freud'un Kişilik Kuramı, Berne'nin Kişilik Kuramı, Jung'un, Adler'in ve Horney'in Kişilik Kuramlarına bakalım:



# EYSENCK'İN KİŞİLİK KURAMI



**Eysenck, kişiliği hiyerarşik bir yapı içinde ele almış ve dört düzeyin varlığından söz etmiştir.**

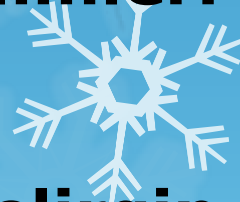


**Birinci düzey; Kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir.**

**İkinci düzey; Bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir.**



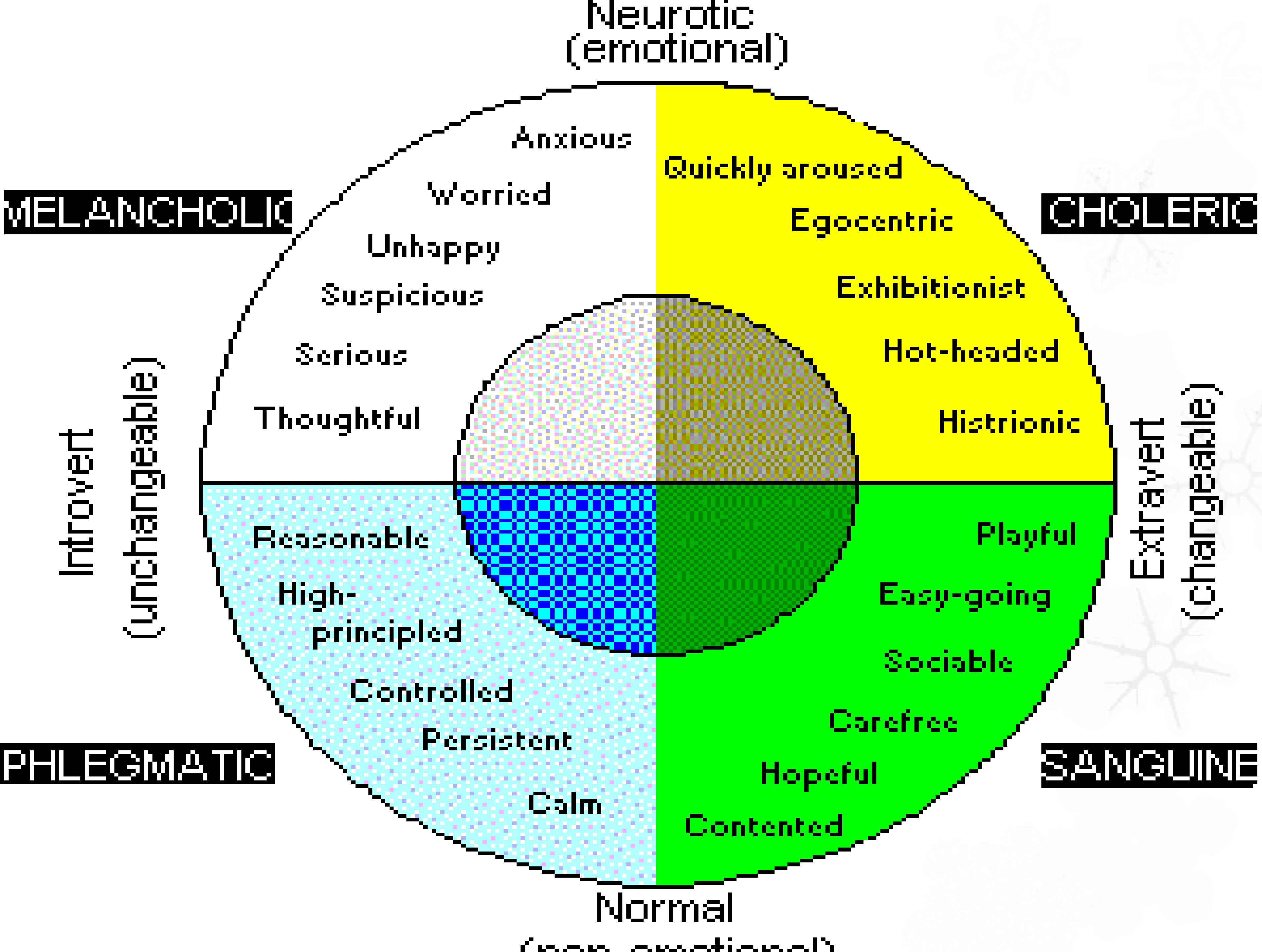
**Üçüncü düzey; Eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir.**



**Dördüncü düzey; Tip sahasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkmaktadır.**







Neurotic
(emotional)
MELANCHOLIC
CHOLERIC
Anxious
Worried
Unhappy
Suspicious
Serious
Thoughtful
Quickly aroused
Egocentric
Exhibitionist
Hot-headed
Histrionic
Introvert
(unchangeable)
Extravert
(changeable)
Reasonable
High-
principled
Controlled
Persistent
Calm
Playful
Easy-going
Sociable
Carefree
Hopeful
Contented
PHLEGMATIC
SANGUINE
Normal

Unstable

Moody
Tough
Rigid
Aggressive
Unsociable
Excitable
Pessimist
Impulsive
Quiet
Active

Introvert

Extrovert

Passive
Sociable
Thoughtful
Outgoing
Controlled
Responsive
Reliable
Lively
Calm
Leader

Stable



# SİGMUND FREUD'UN KİŞİLİK KAVRAMI

**Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey bilinçaltı güdülerdir. Bu kavrama göre davranışlar, cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan içgüdüsel dürtülerle sosyal engeller arasındaki çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Freud'e göre, kişiliğin psikanalizinde aşağıdaki gibi bir durum oluşmaktadır.**

| |
|---|
| ÜST BENLİK (SÜPER EGO) |
| BENLİK (EGO) |
| İLKEL BENLİK (İD) |

**Freud'un kişilik kuramına göre, bireyin olumlu veya olumsuz yönü ya da kontrollü veya kontrolsüz arzusu arasındaki dengeyi ego sağlamaktadır. Kişiler arasındaki farklılığın temel kaynağı ise, her üç kişilik diliminin her bireydeki sentezinin veya bileşiminin farklı olmasıdır. Başka bir ifadeyle ego, id ile süper ego arasındaki arabuluculuğu her bireyde ayrı seviyelerde dengeye getirdiği için her insanın kişiliği de farklı oluşmaktadır.**




İD




EGO




SÜPEREGO

**Freud'un Kişilik Kuramı ile ilgili olarak klasik deniz ve buzdağı örneği verilebilir. «Derin ve karanlık olan denizin altı, insandaki İd'in karşılığıdır.**

**Burada neler olup bittiği fazlaca bilinmez. Ancak, denizin yüzeyine doğru aşağıdan yukarıya doğru bir tazyik vardır. Deniz yüzeyinin üstünde ise atmosfer basıncını temsil eden görkemli bir hava tabakası vardır ki, bu da Ego'yu temsil eder.**

**Bir taraftan alttan gelen iç kuvvetlerin, diğer taraftan üstten gelen iç kuvvetlerin etkisi ile deniz belli bir seviye ve şekil alır. İç ve dış etkenlerin karşılıklı ilişki ve etkileşimlerine göre deniz yüzeyi, bazen dalgalanır, bazen durgunlaşır.**



BİLİNÇ SEVİYESİ

düşünceler

algılar

EGO

ÖN BİLİNÇ SEVİYESİ

anılar

bilgi dağarcığı

SÜPER EGO

korkular

kabullenemez cinsel arzular

vahşet dürtüleri

BİLİNÇ DIŞI

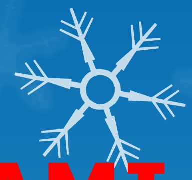
İD

ahlak dışı dürtüler

mantık dışı istekler

bencilce ihtiyaçlar

utanç verici deneyimler




# ERİCK BERNE'NİN KİŞİLİK KURAMI

**Eric Berne'nin geliştirdiği kişilik kuramı Freud'un kişilik kuramı ile yakın bir özellik taşımaktadır.**



**Berne'de kişiliğin duygusal yönü ile açıklanmış ve kişiliğin çocuk, evebeynlik ve olgunluk yönü üzerinde durmuştur.**

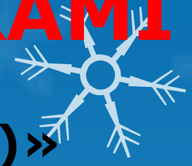




| KISIM | AÇIKLAMA |
| --- | --- |
| EVEBEYNLİK | ANA BABALIK DÖNEMİ BİREYLERİN BİR EVEBEYNLİK YÖNÜ VARDIR. |
| OLGUNLUK | KİŞİLİĞİN YETİŞKİNLİK DÖNEMİ HER BİREYİN YAŞAMAK İÇİN BİR OLGUNLUK YÖNÜ VARDIR. |
| ÇOCUKLUK | KİŞİLİĞİN OLGUN OLMAYAN DÖNEMİ HER BİREY KISMEN ÇOCUKTUR. |

# Berne'ye göre kişiliğin 3 yönü

# CARL GUSTAV JUNG'UN KİŞİLİK KURAMI




**Jung, «içe dönük (introvert)» ve «dışa dönük (extravert)» kavramlarını ilk kullanan psikologlar arasındadır. Jung, Freud'un bilinçaltı kavramını ele almış ve şunları savunmuştur:**

***Bireye özgü bilinçaltı**



***Önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltı.**

**Jung'un düşüncesi, psikoloji ile birlikte, yönetsel felsefe ve örgüt düşüncesini de etkilemiştir. Jung'a göre insan kişiliğini kavramlaştırma aşağıdaki sorular ve cevaplarla yakından ilgilidir.**

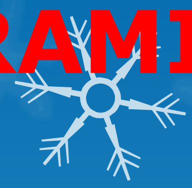



| SORULAR | CEVAPLAR |
|---|---|
| ***Kişilik yapısını oluşturan bölümler nelerdir?** | ***Kişilik kavramının :Yapısal** |
| ***Kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynakları nelerdir?** | ***İşlevsel** |
| ***Kişilik nasıl oluşur?** | ***Gelişimsel yönlerini ortaya koyar.** |





# KAREN HORNEY'İN KİŞİLİK KURAMI




**Horney de Jung ve Adler gibi, psikanaliz kuramının etkisi altında kalmıştır.**



**Horney, diğerlerinden farklı olarak, kişilik hakkındaki görüş ve düşüncelerini belirlerken, sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlemelerden yararlanmıştır.**



**Horney'e göre kişiliğin temel öğesi «endişe» ve «korku»dur.**



**Horney'e göre, kişilerin «endişe-kaygı» ve «korku»lar ile baş edebilmek için başvurdukları davranış seçeneklerinden en yaygın olanları aşağıda gösterilmiştir.**




| KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ | KİŞİLİK GELİŞTİRMEDE KULLANILABİLECEK SEÇENEKLER |
|---|---|
| SEMPATİK-DIŞA DÖNÜK | İnsanlara yaklaşarak, sevgi ve yakınlık duymak suretiyle kaygı ve korkuları gidermek. |
| ANTİPATİK-İÇE DÖNÜK | İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak, yalnız başına hareket ederek «endişe-kaygı» ve «korku»lardan kurtulmaya çalışmak. |
| SALDIRGAN VE ÖFKELİ | İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye uğraşmak. |

# Horney' e göre kişilik geliştirme seçenekleri

# KİŞİLİK TİPLERİ

# GENEL OLARAK KİŞİLİK TİPLERİ

**Tip kavramı, belirli ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden ve devamlılık gösteren karakteristiklerdir.**

**Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bireyler davranışlarının özel bir yapı içerisinde toplanması her zaman kolay olmayabilir.**

**Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışlarının sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipleme sınıflamasına gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir.**

**Kişilik tipleri ile ilgili olarak yapılan ilk sınıflamalardan birisi Jung'a aittir. Jung, «bireylerin davranış ve düşüncelerindeki içe dönüklük veya dışa dönüklük boyutu» üzerinde çalışmıştır.**

**Erzurumlu İbrahim Hakkı, Kretschmer ve Sheldon'un geliştirmiş oldukları yaklaşımları incelemekte yarar vardır. Osmanlı dönemi bilginlerinden Erzurumlu İbrahim Hakkı'nın Marifetname isimli eserinde kişilik tiplemelerini görebilmekteyiz.**

# ERZURUMLU İBRAHİM HAKKI'NIN KİŞİLİK TİPLEMELERİ SINIFLAMASI



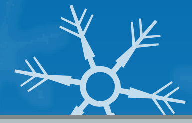

| FİZİKSEL TİPLER | KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ |
| --- | --- |
| ORTA BOYLULAR | AKILLI VE HOŞ HUYLUDURLAR. |
| UZUN BOYLULAR | SAF, ILIMLI, KARARSIZ VE AZ AKILLIDIRLAR. |
| KISA BOYLULAR | UYANIK, CÜRETKAR, ÇOK BİLEN TİP ÖZELLİĞİNDEDİRLER. |






**Kişileri tipik olarak dörde ayıran Kretschmer'in Sınıflandırması aşağıdaki gibidir:**

| TİP | TANIMLAMA | KİŞİLİK ÖZELLİĞİ |
|---|---|---|
| PİKNİP TİP | Orta boylu, tıknaz bir endam, yuvarlak karınlı toparlak tipler. | Neşeli, yaşamayı sever, dışa dönük, açık kalpli, yumuşak hoş huylu insanlar. |
| ASTENİK TİP | Bu tipe girenler ortadan biraz uzun boylu, zayıf vücutlu, dar omuzlu, ve göğüs kafesi yassı olan tiplerdir. | Duygulu, içine kapanık, yalnızlığı seven ve idealist insanlardır. |
| ATLETİK TİP | Kemik ve adeleleri gelişmiş, geniş omuzlu, çelik karın, dar kalça ve ince belli tipler. | İçe dönük, soğukkanlı,genellikle asteniklere benzerler. |
| DİSPLASTİK TİP | Beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tipler. | Beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tipler. |



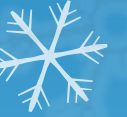

| TİP | TANIMLAMA | KİŞİLİK ÖZELLİĞİ |
| --- | --- | --- |
| ENDOMORFLAR | iç, organları gelişkin, çoğunlukla şişman, yumuşak vücutlu, bacak ve kolları kalın, kareye benzerler. | Rahat, cana yakın, hoşgörülü, iyi huylu, neşelidirler. |
| MESOMORFLAR | İskelet ve kas sistemi gelişmiş, geniş omuzlu, ince bel ve sert adeleli, üçgen vücutludurlar. | Hareketli, lider olmaya arzulu, spor ve diğer sosyal faaliyetlere ilgi duyar, yarışmalardan hoşlanır, genelde iyi huyludurlar. |
| EKTOMORFLAR | uzun, ince vücutlu, gelişmiş kaslı, düşük omuzludurlar. Beden yapıları dikdörtgene benzer. | Sıkıntılı, çekingen, alırı derecede tutkulu, sosyal yönleri zayıf, seyahat, severler. Genelde uyumlu değillerdir. |

# SHELDON’UN KİŞİLİK TİPLERİ SINIFLAMASI




# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -2-

# ALGILAMA, ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

-----------------------------

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -&-

# ALGILAMA KAVRAMI




**Algılama «bir şeyin farkına varma ve farkına varılan şeye bilgi sistemimiz içerisinde bir yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerleme süreci» olarak ifade edilebilir.**



**Kelime olarak «duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme süreci»ne verilen addır.**

**Algıyı etkileyen olaylar arasında; «dikkat, bilginin bağımlılığı, öğrenme, duygusal yoksunluk, güdü ve duyum ötesi algı» önemli yer tutar.**





**Sosyal algılama,** kısaca, «bir bireyin diğer bireyleri algılayış biçimi olup, yanlış ya da saptırılmış algılamaların neden olduğu basmakalıp yargı ve hale etkisinden (halo effect-kişisel bir özellikten giderek genel bir değerlendirme yapılması ile ilgili olan bir tür basmakalıp bir yargıdır.) arındırılması anlamındadır.

## ALGILAMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

*Algılayana bağlı faktörler,
*Algılayanın bilgi düzeyi,
*Algılayanın motivasyon düzeyi,
*Algılayanın motivasyon düzeyi,
*Algılayanın ruhsal durumu,
*Objeye ve ortama bağlı özellikler,
*Kişiye bağlı algılama sorunları.

**Günümüz iş örgütlerinde, değişime uyum sağlamak için değişik ve çok çeşitli çalışmalar yürütülmektedir.**

**Ne var ki, değişime uyum sağlamanın temel anahtarı, bilgiye sahip olmaktır. İşte bu bilgi de ancak öğrenme ile elde edilebilir.**

**Öğrenmenin amacı yararlı çıktılar elde etmektir. Bu kapsamda , öğrenme, «belirsiz teknoloji ve Pazar koşullarında rekabetçiliği, üretkenliği ve yenilikçiliği koruma ve geliştirme yollarını aramak» olarak tanımlanabilir.**

**Başka bir ifade ile ne kadar çok belirsizlik varsa, öğrenmeye de o kadar ihtiyaç vardır.**




# ÖĞRENME KURALLARI



-Davranışçı öğrenme yaklaşımları,



-Bilişsel öğrenme kuramları,



-Sosyal öğrenme kuramları

-Diğer öğrenme  yaklaşımları





# Pavlov ve Klasik Koşullanma

**Pavlov, uyarıcı-tepki ilişkilendirme deneylerinde refleksif davranışların oluşmasında dış uyarıcıların etkili olabileceğini ortaya çıkarmaya uğraşmıştır. Pavlov'un klasik koşullanma süreci aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.**

| UYARICILAR | TEPKİLER |
|---|---|
| YİYECEK (KOŞULSUZ UYARICI) | SALYA AKMASI (KOŞULSUZ TEPKİ) |
| ZİL SESİ (KOŞULLU UYARICI) | SALYA SALGILANMASI (KOŞULLU TEPKİ) |

**Köpeklerde fizyolololojik koşullanmayı araştıran Pavlov, «ağız ile mide arasında merkezi sinir sitemi üzerinden gerçekleşen bir bağın olduğunu» kanıtlamaya çalışmıştır. Bir klasik deney, öğrenme olgusunun öğrenilmesi açısından atılan ilk ve çok önemli bir adım olmuştur.**

**Pavlov'un deneyinden sonra, Birleşik Amerika'da davranışçılık okulunun kurucusu J. B. Watson da «korkunun klasik koşullanma yolu ile öğrenilebileceği»ne yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Pavlov, Watson ve izleyicilerinin yaptıkları deneyler ve sonuçları günümüz iş örgütlerine kadar uzanmıştır. Zaman içerisinde örgüt bireylerinin de bir çok şeye değişik biçimlerde koşullanabilecekleri kabul gören bir olgu olmuştur.**

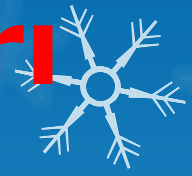
## EDİMSEL VEYA ARAÇSAL KOŞULLANMA

**Birçok öğrenme durumu, klasik koşullanmadan ayrılabilmektedir. Deneysel çalışmalarla herhangi bir davranışın öğrenilmesinde her zaman uyarıcının tepki yaratmadığı, çoğu zaman kendiliğinden yapılan davranışlar olduğu ve bu deneme-yanılma türündeki davranışlar sonucunda alanların tekrarlandığı belirtilmiştir. Bu tür koşullanmaya edimsel veya araçsal koşullanma denilmiştir.**

**Araçsal koşullanma olgusu, sonraları Skinner tarafından daha anlaşılır hale getirilmiştir. Skinner, Thorndike'nin «Araçsal Koşullanma»sını «Edimsel Koşullanma» olarak adlandırmış ve özellikle kuş deneylerinde bunu ispata başlamıştır.**

**Hayvan ya da insan, giderek bir ödül elde edebilmek için, edimsel bir yanıt oluşturmak durumunda kalmıştır.**

# Bilişsel öğrenme kuramları




**Bilişsel kuramcılar genelde öğrenme sürecinde S-R teorilerini kabul etmemektedirler. Bunlardan birisi olan Edward Chace Tolman, öğrenmenin deneme- yanılma deneyimleri değil, sistemli ve amaçlı olarak oluşmasına yönelik araştırmalar yapmıştır. Burada, uyarıcı ile tepki arasındaki ilişkilendirmeler bilişsel süreçlerle gerçekleşmektedir. Bu fikirlerden oluşan model, «uyarıcı-organizma-tepki» üçlüsünün ardışıklığı ile ilgili kılınmıştır.**





# SOSYAL ÖĞRENME KURAMLARI




**Bu kuram, Klasik ve Edimsel Koşullanma kuramlarının bir uzantısı olarak davranışçı yaklaşımı temsil eder özelliktedir. Bu kuramda, deneğin çevresindeki tüm diğer canlılar, nesneler ve olaylar uyarıcıları oluşturmaktadır. Bellek, düşünme ve karar verme gibi bilişsel süreçler organizma ile temsil edilmektedir. Denek bir uyarıcı ile karşılaştığında veya belli bir sonucu elde etmek istediğinde belleğindeki uyarıcı-tepki-sonuç ilişkilendirmelerini hatırlayıp, kendini doğru sonuca götürecek davranışı seçmektedir. Burada güdülenme ve kendini geliştirme özellikleri ön plana çıkmıştır.**






# DİĞER ÖĞRENME YAKLAŞIM VE KURAMLARI

-GESTATÇI OKUL
-ALAN TEORİSİ
-J.PİAGET, J.BRUNER, R.GAGNE VE D.AUSUBELL'İN ÖĞRENME KURAMLARI

# GESTATÇI OKUL




**Amerika'da davranışçılık okulunun popülerlik kazandığı dönemde, Almanya'da aynı dönemlerde «Gestatçı okul» ön plana çıkmıştır. Max Wertheimer'e dayandırılan Gestatçı okulda «parçaların önemli olmadığı, ama bütünün bir anlam ifade ettiği» düşüncesi vardı. Gestatçı okul ile Bilişsel yaklaşım, daha çok «bütün»e yönelik konularda paralel düşüncelere sahip olmuşlardır.**







# ALAN TEORİSİ

**Liderlik türlerinin grup ve verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışan ve yönetsel etkinliklerde «insan davranışları ve duygularının göz ardı edilemeyeceğini» ileri süren Kurt Lewin, «Alan Teorisi» ile de öğrenme olgusuna yararlı katkılar sağlamıştır.**

# PİAGET'İN ÖĞRENME KURAMI

**Piaget'in Öğrenme teorisine en büyük katkısı, öğrenme ortamında somut materyalleri kullanma ve araştırmaya dayalı öğrenmeyi teşvik etmesidir.**

**Piget insan zekasının biyolojik adaptasyona benzer bir şekilde fonksiyon göstereceği teorisi üzerinde durmuştur. Zeka yeni bilginin zihninde mevcut bilgiye eklenmesinde rol oynar. Öğrenme sürecinde zihin her zaman aktif haldedir. Piaget zihinsel gelişmeyi yaşa bağlı bir süreç olarak görür ve doğuştan yetişkinliğe doğru bir gelişim gösterdiğini savunur. Bu süreçleri kendi içerisinde 4 gruba ayırır.**

***Duyusal-edimsel öğrenme aşaması,0-2 yaş (SENSORYMOTOR)**

***İşlem öncesi öğrenme aşaması,2-7 yaş (PRE-OPERATIONAL)**

***Somut işlemler aşaması,7-11 yaş (CONCRETE OPERATIONAL)**

***Soyut işlemler aşaması, 11ve üzeri yaş. (FORMAL INFORMATIONAL)**

**Her ne kadar Piaget bu basamakları belirlemişse de daha sonra yapılan çalışmalar bunların değişik ülkelerdeki ekonomik, kültürel ve sosyal yapıya göre farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.**

# BRUNER'İN ÖĞRENME KURAMI

**Bruner'in öğrenme teorisine iki önemli katkısı vardır. Bunlardan biri buluş yolu ile öğrenme diğeri ise kavram üretimidir. Bruner'in görüşleri özellikle 1960'lı yıllarda ABD'de geliştirilen ve Türkiye'de de modern programlar olarak uygulanan programların temel felsefesini oluşturmuştur.**

**Bruner öğrenmeyi aktif bir süreç olarak görmekte ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin öğrencinin aktif katılımı ile gerçekleştirilmesini önermektedir. Bruner'in bu yaklaşımı öğrenmenin tanıtımına da yeni bir boyut getirmiştir.**

## GAGNE’NİN ÖĞRENME KURAMI

**Gagne’ye göre öğrenme birbiri ile ilişkili sekiz kategoriden oluşan süreçtir. En karmaşık öğrenme çeşidi olan problem çözme hiyerarşinin en başında, en basit öğrenme olan işaretle öğrenme hiyerarşinin en sonunda yer alır.**

**8.Problem çözme (Problem solving)**
**7.Kural öğrenme (Rule learning)**
**6.Kavram öğrenme(Concept learning)**
**5.Ayırt ederek öğrenme (Discrimination leraning)**
**4.Sözel öğrenme (Verbal learning)**
**3.Zincirleme öğrenme (Chain learning)**
**2.Uyarım-tepki ile öğrenme (Stimulus-response learning)**
**1.İşaretle öğrenme (Signal learning)**

# DAVRANIŞSAL ÖĞRENME KAVRAMLARININ

# İŞLETME ÖRGÜTLERİNDE UYGULANMASI

**Davranışsal öğrenme kuramlarının günlük yaşamda kullanılması ile çeşitli davranışların edinilmesi veya değiştirilmesi mümkündür. İşletme örgütlerinde davranışsal öğrenme kavramlarının ışığında örnek alma, taklit gibi gözlemsel öğrenmeye dayalı yöntemlerle; işe alıştırma veya işbaşında eğitim gibi etkinlikler daha kolay olarak yerine getirilebilmektedir.**

**Fred Luthans'ın Örgütsel Davranış Değiştirme Modeli, genelde aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır:**

**-İyi performans için gerekli davranışın belirlenmesi,**
**-Zaman tabloları veya zaman örneklemesi kullanarak gerekli davranışın gücü veya sıklığının belirlenmesi,**
**-Davranışın işlevsel olarak incelenmesi,**
**-Örgüt personeline istenen davranışları yaptırabilmek amacı ile müdahale tekniklerinin ödül veya ceza sistemlerinin belirlenmesi,**
**-Sonuç ve değerlendirme.**

**Öğrenme ve yönetsel uygulamalar ile ilgili olarak, Mc Gee'nin önerileri önemlidir. Mc Gee işletme yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:**

***Doğru gördüğünüz tepkileri mümkün oldukça çabuk ödüllendiriniz.**

***Öğrenene kendi tepkilerinin sonuçlarına ilişkin bilgiyi mümkün olduğunca kısa sürede veriniz.**

***Öğrenim tecrübelerini mümkün olduğu kadar gerçek hayatla bağdaştırınız.**

***Öğrenenin öğrendiklerini hazmetmesi için öğretimi aralıklı yapınız.**

# ÖĞRENEN ÖRGÜTLER



**Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen örgüt kavramı aşağıdaki gibi farklı yaklaşımlarda tanımlanabilecektir:**

***Öğrenen örgüt, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlamayla geliştirilmesi sürecidir.**

***Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir örgüttür.**

***Öğrenen örgüt, hataların saptanıp, bu hataların düzeltilmesi sürecinin etkin bir biçimde işletilebildiği örgüt tipidir.**

***Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp, elde ederek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir.**

***Öğrenen örgüt, kişinin kendini geliştirmesine hizmet eden örgüttür.**

**ÖĞRENEN ÖRGÜT,**
**KENDİ GÜCÜNÜ KEŞFEDEN,**
**BUNU KULLANABİLEN ÖRGÜTTÜR.**



***Öğrenen örgüt, işgörenlerin kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak vizyonun oluşturulduğu ve işgörenlerin birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgüttür.**

***Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen örgütler, bilginin oluşumu için insan kavramı üzerinde şekillenmektedir. Bu ise insanın kendini tanıyıp geliştirmesi için gerekli sistemlerin oluşturulması ile mümkündür. Kendini tanıyan insan, yaşadığı ortamda ne tür değişiklikler yapabileceğini görebilecektir. Bu ise, örgüt bireyinin sürekli öğrenme sürecinde yaşamasına yol açabilecektir.**

***Öğrenen örgüt, örgüt bireylerine, örgüt ve kendileri için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması ve mevcut durumun tam olarak kavranması için gerekirse kendi kendilerini sorgulayabilme yeteneğini kazandıran bir tekniktir.**

**Örgüt bireyin kendine yönelmesi, kendinden, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumluluklar aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi, bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca kendini geliştirmesi gereklidir.**

**Böylece kendini geliştiren birey, her bilgi için değil, kendine gerekli bilgi ve beceriler için çaba harcayan ve güncelliği kalmamış bilgileri kolayca aşabilen birey olmaktadır.**

**Öğrenen örgütlerin önemi, bu örgütlerin kendi geleceklerinin oluşumunda daha aktif bir rol almalarından gelmektedir. Örgütler için sadece ayakta kalmayı sağlamak değil, kendi geleceğini üretmek de önemlidir. Bu örgütün sadece bir şey üretmesi değil, belli özelliklere sahip bir şeyler üretmesidir. Bunu yapmak ise örgütte çalışanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermelerine bağlıdır. İşte bu ortak vizyonla mümkündür.**

**Öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran öğrenen örgütler amaçlarına daha kolay ulaşmakta, örgütsel yaşamda uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedirler.**

**Öğrenen organizasyon esasında aşağıdaki temel konularda yetenekli hale gelmiş bir organizasyonu ifade eder.**

**Sistematik sorun çözme: Bu yetenek organizasyonun sistematik olarak data toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak datayı düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır.**

**Bu yetenek özellikle Toplam Kalite Yaklaşımının önemli bir boyutudur.**

**Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı ifade eder.**

**Geçmiş deneylerden öğrenme:** Başarılı veya başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.

**Bu işi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:** Bu yetenek kıyaslama (benchmarking) ile ilgilidir. Kıyaslamayı, örgütsel yaşamın bir parçası yapmış olan organizasyonlar, öğrenen organizasyonlardır.

**Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması:** Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

## ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN İLKELERİ

**Öğrenen bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir.**

**Bunu gerçekleştirebilmek için temelde bir zihniyet değişikliğini gerçekleştirmeye yarayacak olan, birtakım ilkelere gereksinim duyulmaktadır.**

**Bu ilkeler;**

***sistem düşüncesi,**

***bireysel ustalık,**

***zihinsel modeller,**

***ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme,**

**şeklinde sıralanabilir.**

# SİSTEM DÜŞÜNCESİ

**Sistem denildiği zaman belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişlerinin bulunması, fakat her bir etkinliğinin bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları ve bunların birbiri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir.**

**Sistem yaklaşımının işletme yönetimi yaklaşımına kazandırdıkları arasında; örgütsel yapıdaki önemli parçaların ve bu parçaları birbirine bağlayıp, örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunun incelenmesi ayrı yer tutmaktadır.**



Sistem yaklaşımının işletme yönetimi yaklaşımına kazandırdıkları arasında; örgütsel yapıdaki önemli parçaların ve parçaları birbirine bağlayıp, örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda uyum kazandıran süreçlerin neler olduğunun incelenmesi ayrı bir yer tutmaktadır.



Bütünü görme disiplini olan sistem düşüncesi, öğrenen örgüt için yadsınamaz bir önem taşır. Açık sistem yaklaşımı, «parçaları görmekten kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişimi» ile ilgilidir.





Gerçekten açık sistem düşüncesinin özü, bir zihniyet değişikliğinde yatmaktadır. Bu da doğrusal sebep-sonuç zincirlerinden çok karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramakla mümkün olmaktadır.







# BİREYSEL USTALIK

**Öğrenen örgütte, bireysel bilgiyi işletme örgütünün bütününe yayabilecek bir sistem gereklidir. Bireysel öğrenme, işletme örgütünün öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez. Bireysel ustalık, örgüt bireyinin hayatına entegre edildiği takdirde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki, örgüt bireyi için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması; ikincisi, mevcut geçerliliğinin nasıl daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir.**

**Örgüt bireyi, vizyonu ile geleceğini yaratabilir. Vizyonu olmayan birey, geçmişin altında şimdiyi kullanır ve geçmişin aynısı olan bir gelecek yaratır.**

**Vizyon ile mevcut gerçekliğin net bir resminin yan yana getirilmesi, yaratıcı gerilimi doğurmaktadır. Bireysel ustalığın özü, örgüt bireyinin, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yaşamında yaratıcı gerilimi nasıl doğurup sürdürebileceğini öğrenmesi olgusunda yatmaktadır.**

# ZİHİNSEL MODELLER

**Zihinsel modeller, organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bunlar, örgüt bireylerinin dünyaya nasıl anlam verdiklerini belirlemekle kalmaz, aynı zamanda nasıl davranacaklarını da belirlemelerine yardımcı olur.**

**Zihinsel modellerin gelişimi için gerekli öğrenme becerileri iki gruba ayrılır. Bunlar, düşünce becerileri ve sorgulama becerileridir. Buna göre düşünme becerileri; kendi düşünme süreçlerimizi etkileme yollarının farkına varmamız ile ilgili hususları kapsar.**

**Sorgulama becerileri ise, başkaları ile yüz yüze ilişkileri kapsamakta olup, karmaşık ve çatışma konusu sorunlar il uğraşırken nasıl davranıldığını etkilemektedir.**

# ORTAK VİZYON



**Ortak vizyon, örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş bir ümit, bir idealdir. Ortak vizyon, örgütü oluşturan insan kaynaklarının benliklerinde tutuşan etkili bir güçtür.**

**Ortak vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü, öğrenme için geçerli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.**

**Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan olası ise de, yaratıcı öğrenme ancak örgüt bireylerinin kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşebilir.**

**Örgüt bireylerini yönlendirici ve onlara bağlılık aşağılayıcı özelliklere sahip ortak bir vizyon oluşturulurken, geleneksel yapılanmalar sonucu oluşmuş bir takım basma kalıp uygulamaların dışına çıkılabilmektedir. Ortak vizyon sahibi işletmeler açısından bugünün ne kadar iyi olduğu değil, yarının bugünden daha iyi olması gerektiği önem kazanmaktadır.**



**Doğru tanımlanan vizyon, iki temel bileşenden oluşur. Bunlar, çekirdek ideoloji, örgütün ne için var olduğunu anlatırken, öngörülen gelecek, nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi ortaya koyar.**



**Bu anlamda, değişim ve ilerleme için son derece kritik bir özellik taşır.**





**Ortak vizyon için çekirdek ideoloji oluşturulup, öngörülen geleceğe yönelik herkesin fikirleri alındığında, örgütün bireylerinde, kendine güven artacak ve kendilerini örgütün vazgeçilmez parçası olarak görebileceklerdir.**










# EKİP HALİNDE ÖĞRENME

**Bireysel öğrenme bir düzeyden sonra örgütün öğrenmesi için pek önemli değildir. Bireyler sürekli öğrenirlerlerken, bir öğrenen örgüt ortaya çıkmayabilir.**

**Buna karşın, ekipler öğrenirse, tüm örgüt içerisinde öğrenme için mikro bir dünya haline gelirler ve kazanılan iç görüler eyleme dönüşebilirler.**

**Ekibin başarıları, örgütün tümü için birlikte öğrenme standardını belirleyebilir.**





**Önemine karşın, ekip halinde öğrenme yeterince anlaşılmamaktadır. Bu kavram, yeterince tanımlanmadığı sürece gizemini koruyacaktır.**

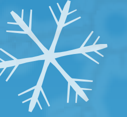
**Ekipler öğrenirken, neler olduğu üzerine bir teori bulunmadığı sürece, örgüt bireylerinin uyum için grup baskılarına boyun eğdiği grup düşüncesinden grup zekasını ayırt etme olanağı olmayacaktır.**

**Birlikte öğrenebilecek ekipler oluşturma için güvenilir yöntemler bulunmadığı sürece, böyle bir şeyin meydana gelmesi tesadüflere kalabilecektir.**

**Bu nedenle ekip halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen örgütlerin inşasında çok önemli ve kritik bir adım olabilecektir.**

# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

---------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -4-



# HABERLEŞME

**Haberleşme, dar anlamda, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir.**

**Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak amaç zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.**

**Örgüt açısından ele alındığında, haberleşme insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder. Örgüt açısından arz ettiği önem dolayısı ile günümüz örgütlerinin zaman zaman haberleşme sistemleri veya bilgi akış sistemleri şeklinde anıldığını görmekteyiz.**

**İşletme yöneticisi, başkalarına işi yaptırmak sureti ile amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir.**

**Örgütü oluşturan bireyler ve birimler arasındaki karşılıklı bilgi, veri, düşünce aktarımı şeklinde algılanan haberleşme arz ettiği önem dolayısı ile yöneticilerin günlük mesailerinin nerede ise tamamına yakın bir zaman dilimini doldurur.**

**Bu yüzden bir örgüt içinde etkili ve sürekli işleyen bu haberleşme düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir.**

## HABERLEŞME SÜRECİ

Örgütsel haberleşme süreci; bir kurumda ast ve üst konumlarındaki bireylerle ya da düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerinin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir.

En basit şekli ile bu süreç, fikir ve düşüncelerini belli birtakım sembollerle karşı tarafa (alıcıya, hedefe) aktaran bir verici (kaynak) ile bu sembolleri çözümleyip algılayan, deşifre eden, bir alıcının varlığını gerektirir.

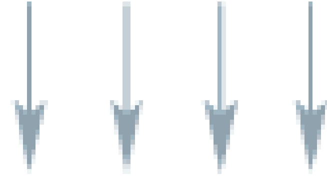
**Sürecin amacı, vericinin, alıcıda amacına uygun bir etki yaratmaktadır. En az iki kişi (verici ve alıcı) arasında cereyan eden haberleşme sürecinin içerdiği dört temel öğe bir şekil yardımı ile aşağıdaki gibi gösterilir.**




# HABERLEŞME SÜRECİ


HABERLEŞME SÜRECİNDE
YER ALAN UNSURLAR




Kaynak

ileti

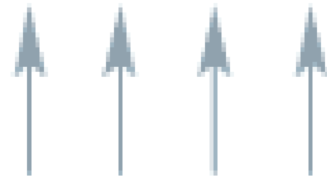
Kodlama

Kanal

Kodaçma

ileti

Alıcı




Geribildirim

# GÖNDERİCİ (KAYNAK)




**Kendisine dışarıdan gelen veya kafasında oluşan bir fikir, düşünce akımı veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurum olabilir.**



**Gönderici veya vericinin görevi, alıcıya gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra da bu mesajın anlaşılır nitelikte oluşmasına yardımcı olmaktır.**









# MESAJ

**Vericiden alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur.**



**Mesajın dili ve içeriği büyük önem taşır. Mesajın dili, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilir, açık, net ve keskin bir nitelik taşımalıdır. Mesajın içeriği özellikle alıcının eğitsel ve toplumsal düzeyi ile diğer özelliklerine hitap edecek nitelikte olmalıdır.**




# KANAL




**Mesajın alıcıya iletildiği veya içinde aktığı yol olarak ifade edilebilir. Örneğin telefon hattı gibi. İletişim kanalları ile araçları çoğu kez aynı anlamda kullanılsa bile aralarında nüans farkı mevcuttur. Örneğin faks sisteminde telefon hattı iletişim kanalı oluştururken faks cihazı ile bu cihazdan karşı tarafa geçirilen ve mesajı içeren yazılı kağıt haberleşme aracını oluşturur. Son yıllarda gelişme gösteren elektronik iletişim türlerinden internet, e-posta, intranet vb. teknikler bu süreci kolaylaştıran unsurlar olarak algılanmalıdır. Haberleşme araçları yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar şeklinde olabilirler.**

**Haberleşmede hangi kanal veya aracın seçileceği haberleşmenin niteliğini belirleyecektir. Kuşkusuz seçilen farklı kanal ve araçların etkinliği de farklılık arz edecektir. Hangi haberleşme kanal veya aracı seçilirse seçilsin bunların pürüzsüz ve net olmalarına özen gösterilmelidir.**



# ALICI (HEDEF)




Haberleşme süresinin sonuncu halka veya elemanını alıcı oluşturur.



Alıcı olmadan haberleşme sürecinin tamamlanması mümkün değildir.

Alıcı tek bir birey olabileceği gibi bir grup da olabilir.



Alıcı kendisine ulaşan mesajı (haberleşmenin tamamlanmış sayılabilmesi için mesajın alıcının eline ya da masasına değil beynine ulaşması gerekir.) kendi değer yargıları (filtresi) ve çıkarlara uygun biçimde değerlendirir.





**Kuşkusuz sağlıklı bir haberleşmenin olabilmesi için alıcının mümkün mertebe mesajı önyargılardan uzak bir biçimde değerlendirmesi gerekir.**

**Bunun yanında alıcının ayrıca iyi bir dinleyici olması da büyük önem taşır.**

**Vericinin gönderdiği mesaja verdiği anlam ile alıcının kafasına ulaşan mesaja aynı anlam verildiği zaman tamamlanmış etkin bir haberleşmenin varlığından söz edilebilir.**

# GERİ BİLDİRİM (FEEDBACK)




**Haberleşme sürecinin tamamlanması için mesajına alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını belirten karşıt bir mesajın (alıcıdan-vericiye) dönüştüğünü görmek mümkündür. Yani geri bildirim işleminde alıcı verici durumuna geçerken, verici de alıcı rolünü üstlenmektedir.**



**Geribildirim (feedback) olarak bilinen bu aşamada haberleşme sürecinin başlangıç aşamasından ortaya çıkmış olan tüm güçlüklerin tekrarlanması ihtimal dahilindedir. Çünkü iletişim kanallarındaki gürültü ve parazit, zaman baskısı, olumsuz faktörler vb. hususlar mesajın anlam ve biçim yönünden değişikliğe maruz kalması riskini her zaman ortaya çıkarabilirler.**







# FEEDBACK

**Haberleşmenin iki yönden işlemesine hizmet eden geri bildirim mekanizması, bir kısım yöneticilerce zaman kaybına yol açıcı ve maliyetleri artırıcı biçimde algılansa bile, etkin haberleşme açısından önemli bazı yararlar sağlayabilir. Bu yararlar;**

***Vericiden alıcıya ve alıcıdan vericiye gönderilen mesajın niteliğini ve özünü yitirmeksizin aynen iletilmesi,**

***Örgüt içerisinde etkin bir denetim işlevinin yerine getirilmesi,**

***Kişiler arasında (yönetici-işgören) yakınlaşmayı sağlayıcı bir diyaloğun kurulup gelişmesi şeklinde ortaya çıkabilir.**




# ETKİN HABERLEŞMEYİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

*KİŞİSEL FAKTÖRLER,

*FİZİKSEL FAKTÖRLER

*MESAJIN OLUŞTURULMASINDA KULLANILAN SEMBOLLER

*ZAMAN DARLIĞI VE BASKISI

*PEŞİN DEĞER YARGILARI VE ALGIDA SEÇİCİLİK







# KİŞİSEL FAKTÖRLER




Haberleşmenin vazgeçilmez unsurlarını oluşturan verici ve alıcı ikilisinin ana gayeleri etkin bir haberleşme sağlamak olmasına rağmen, bilerek veya bilmeyerek bazen bizzat kendileri etkin iletişimin önünde engel oluştururlar.



Nitekim verici ve alıcının bireysel amaçları, ihtirasları, değer yargıları ve hisleri bir filtre görevi görüp «bir yandan mesajın kodlanmasında kullanılmak üzere seçilecek sembolleri etkilerken, diğer yandan da tanımadıkları, güven duymadıkları yada hoşlanmadıkları kişi, grup veya kurumlardan gelen mesajlara karşı kayıtsız kalmalarına veya olumsuz tavır takınmalarına» neden olabilir.





# FİZİKSEL FAKTÖRLER

**Haberleşme belli bir ortam dahilinde muhtelif kanal ve araçların yardımı ile sağlanır. Örneğin yüz yüze yapılan haberleşmede kanal, aradaki mesafe; görüşmelerde ise telefon hattıdır.**

**Birincisinde haberleşmenin yapıldığı ortamda gürültü, ikincisinde parazit varsa, verici ile alıcı arasında mesaj alış-verişi tam sağlıklı yapılamaz.**

**Aynı şekilde radyo ve televizyonla yapılan haberleşmede hava koşullarının bozuk oluşu ses ve görüntüyü olumsuz biçimde etkilemek suretiyle vericiden alıcılara gönderilen mesajın tam olarak alınmasını engelleyebilir.**

# MESAJIN OLUŞTURULMASINDA KULLANILAN SEMBOLLER

**Verici, alıcıya göndermek istediği mesajı birtakım semboller kullanarak kendisine göre oluşturur ve oluşturduğu mesajı çeşitli kanallardan alıcıya gönderir. Etkin haberleşme, vericiden alıcıya gönderilen mesajın niteliği bozulmadan veya fazla etkilenmeden ulaşması ve mesajın içeriğine verici ile alıcının aynı anlamı vermeleriyle sağlanacağına göre, vericinin, mesajı oluşturulurken alıcının tanıdığına inandığı sembolleri kullanması ve kendini alıcının yerine koyarak mesajı kaleme alması büyük önem taşır.**

**Oysa uygulamada, verici çoğu zaman alıcının hiç tanımadığı veya tanısa bile kendisinin farklı anlamlar yükleyebileceği semboller kullanarak mesajını oluşturabilir.**

**Bu durum, vericinin alıcıyı ve niteliklerini hiç tanımamasından kaynaklanabileceği gibi, bazen tanısa bile bireysel çıkarı, hisleri ve peşin yargılarının etkisiyle de böyle davranmış olabilir.**

**O nedenle, mesaj oluşturmada kullanılan semboller seçilirken vericinin kendini alıcı yerine koyup (empati) mesajını ona göre kaleme alması bu konuda ortaya çıkması muhtemel engelleri azaltabilir.**

**ZAMAN DARLIĞI VEYA BASKISI**

**Zaman faktörü haberleşmenin etkinliğini şu ya da bu yönde etkileyebilen önemli bir unsurdur. Genellikle telefonla yapılan haberleşmelerde kendine mesaj iletilebilecek olan kişinin (alıcının) bulunamaması durumunda zaman darlığı dikkate alınarak alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj başka birine bırakılabilir.**

**Bırakılan mesajı kendisine göre algılayan bu kişi asıl alıcıya aktarırken bunun niteliğini değiştirebilecek şekilde ifade edebilir. Aynı şekilde, iş örgütlerinde alıcıya biçimsel yollardan ve belirli kademelerden geçilerek ulaşmak yerine, bazen zaman baskısı nedeni ile informel ve kısa yollar seçilebilir. Bu gibi durumlarda mesajın yazılması ile sözlü olarak verilen mesajın bir kısmı akılda tutulmayabilir.**

## PEŞİN DEĞER YARGILARI VE ALGIDA SEÇİCİLİK

**Hemen her insanın sağlıklı bir temele dayansın veya dayanmasın çeşitli kişi veya konular hakkında peşin ve değişmesi zor birtakım değer yargıları olabilir. Bu yargılar bazı kişilerin etkisi ile oluşabileceği gibi, kişinin acı deneyimlerinin bir sonucu olarak da oluşabilir.**

**Bu tür yargılar bazı kişilerin etkisi ile oluşabileceği gibi, kişinin acı deneyimlerinin bir sonucu olarak da oluşabilir. Bu tür yargıların olumsuz etkileri en çok haberleşme olgusunda kendisini gösterir.**

**Çünkü, çoğu kez, bu yargılar rasyonel temele dayanmazlar. Bunlara bir de haberleşmede alıcının bazı mesajları veya mesajın bir kısmını bilerek veya bilmeyerek algılamaması faktörü eklenince haberleşmenin etkinliği önemli ölçüde engellenebilir.**

**Kişinin belirli kişilere karşı önyargısı varsa, karşındakilere güvenmiyorsa, büyük bir olasılıkla bu kişilerden gelecek mesajları ya hiç algılamayacak veya vericinin kastettiğinden farklı bir biçimde algılayacaklardır. İnsanların, hoşuna gitmeyen şeyleri veya hesaplarına gelmeyen şeyleri duymazlıktan gelmeleri bu durumun somut örnekleridir.**

# ÖRGÜTSEL HABERLEŞME BİÇİMLERİ

**Örgütsel haberleşme ile, işletmenin gerek kendi içinde gerek dışarıya dönük olarak yapmış olduğu bilgi alışverişlerinin tümü anlatılmak istenmektedir.**

**İşletmenin dışarıya dönük iletişimi; işletme ile ulusal ve uluslararası çevrede yer alan birey, kurum ve kuruluşlarla çeşitli konulara ilişkin bilgi alışverişini kapsar.**

**İçeriye dönük iletişimi ise;**
**İşletmenin dahili ya da yakın çevresini oluşturan unsurlar olarak ortaklar (sahipler), yöneticiler, işgörenler ve kısmen de müşteriler arasında ortaya çıkan bilgi alışverişi şeklindeki örgüt içi iletişimdir.**

**Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel (resmi)şekilde cereyan etmekle birlikte bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alışverişine gidilir.**

**Bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek bazen de örgütte oluşan gayrı resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan ve işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan (gayrı resmi) haberleşme adı verilir.**

**İşletme için asıl önemli olan örgüt içinde yetkili kişilerce önceden düzenlenen ve öngörülen iletişim sistemi veya bilgi akış sistemidir. Bu iletişim tarz veya sistemine biçimsel (resmi) haberleşme adı verilir.**

**Dikey haberleşme,** hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak üs konumundaki yöneticilerle ast konumundaki işgörenler arasında iki yönlü olarak gerçekleşir.

Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin olarak oluşturdukları kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletirken, iş görenler de kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler.

**Yatay haberleşme,** aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici ve fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, muhasebe, finansman, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi koordinasyon sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla ve belirli bir şekil şartına bağlı olmadan yürütülen ve çoğu kez sözlü olarak gerçekleştirilen haberleşme tarzıdır.

**Çapraz ve diyagonal haberleşme, hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çapraz örgütlenme şekli haline gelen matriks örgütlenmenin doğal bir sonucu olmaktadır. Çapraz haberleşme, herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alış verişini yansıtır.**

**Örgütteki biçimsel birimleri bir grup olarak kabul edecek olursak, grubu meydana getiren bireyler ve özellikle grupla önde arasındaki iletişimde takınılan tavır, izlenilen yöntem vb. yönlerden değişik şekiller alabilecektir. Bu hususlar dikkate alındığında grupsal haberleşme ilişkilerinin yaygın kabul gören ve aşağıda gösterilen beş model halinde ortaya çıktığı görülmektedir.**

**Bu modelleri haberleşmede üyelere en az hareket özgürlüğü tanıyan modelden, en çok tanıyan modele doğru doğru sıralayarak tanıyalım.**

## 1. MERKEZİ MODEL

**Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en ast yöneticisinde toplanmasını temel alan geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesine uygun düşmektedir. Bu haberleşme biçiminde, grubun bütün üyeleri merkezi konumdaki yetkili ile bilgi bilgi alışverişinde bulunmalarına karşılık kendi aralarında herhangi bir iletişimde bulunmamaktadırlar.**

# MERKEZİ MODEL



## 2. «Y» MODELİ

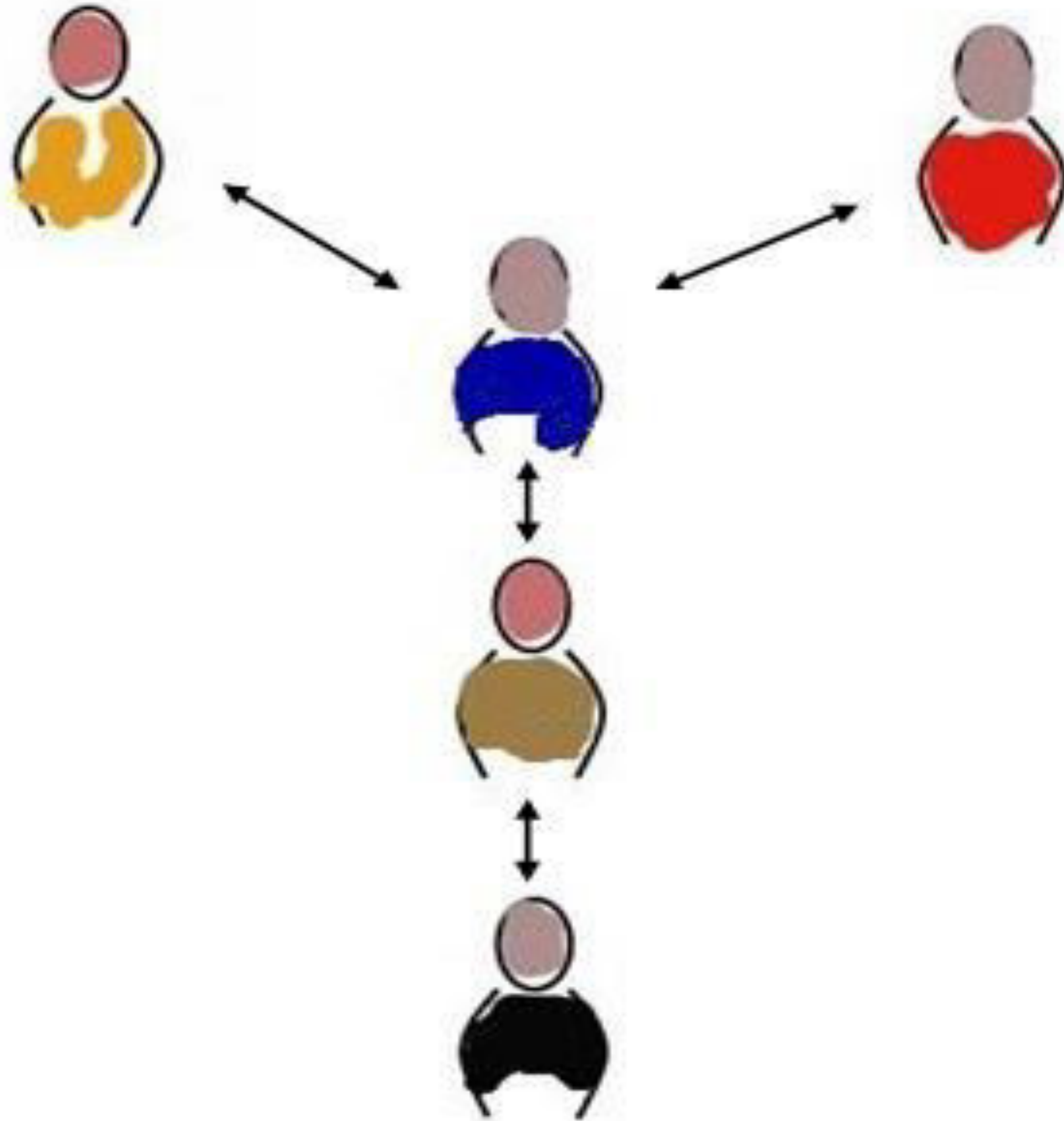
**Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur.**

***Nispeten az sayıdaki haberleşme kanalına sahip bulunan bu modelde önderlik tatmini oldukça yüksek,**
***Grup tatmini düşük,**

***Kişisel tatmin yüksek,**

***İletişimin hız ve doğruluk derecesi oldukça yüksektir.**

## «Y» MODELİ



# 3.ZİNCİR MODELİ

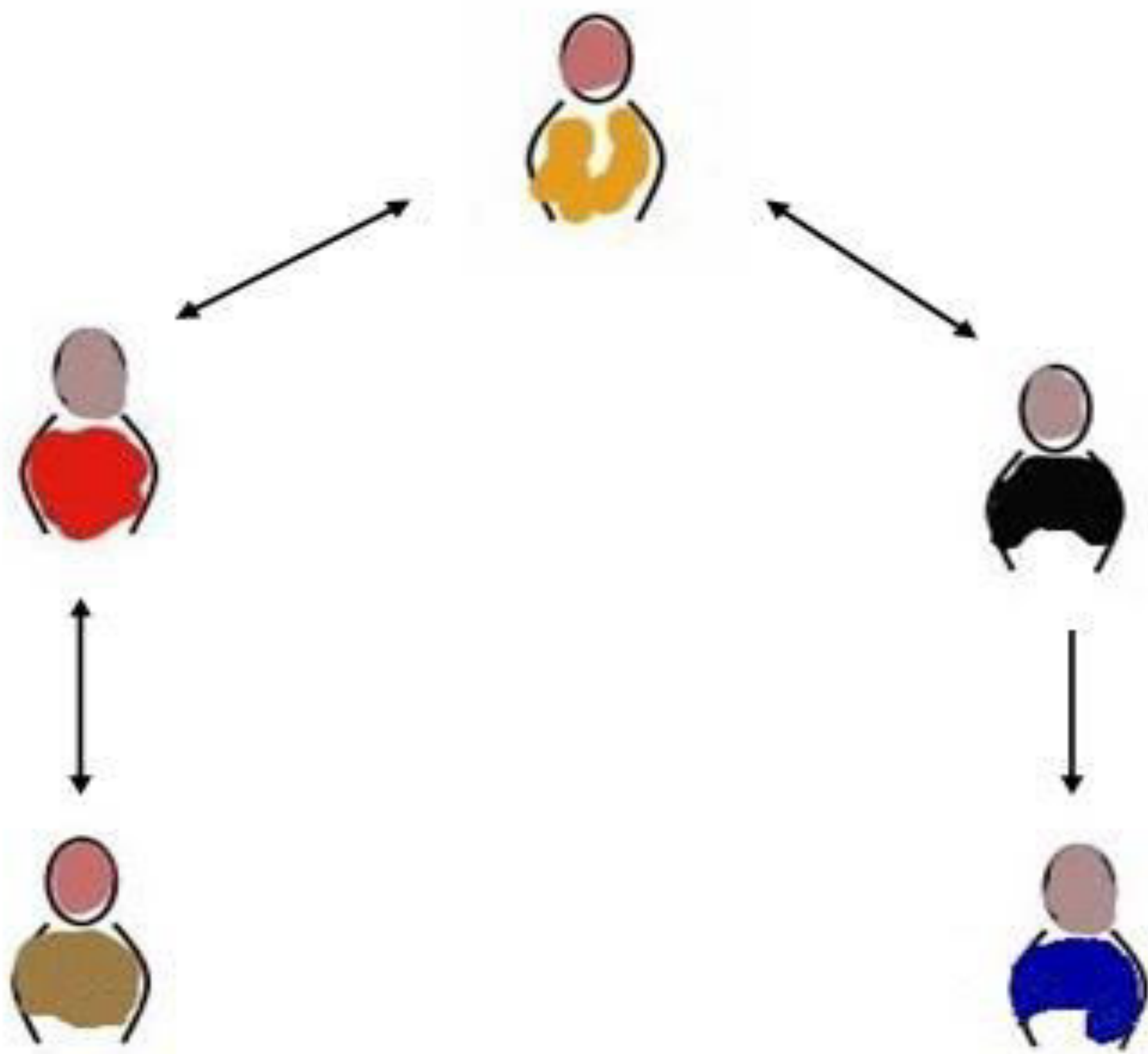



**Y modelinden sonra örgütsel iletişimde merkezciliğe en fazla yol açan haberleşme modelidir.Haberleşme kanal sayısı, önderlik grup ve kişisel tatmini orta derecede bulunan Y modelinin iletişim hızı ve doğruluk derecesi da fazla yüksek değildir.**

**Tüm üyeler birbiriyle iletişim kurabilir ancak bazı kısıtlamalar söz konusudur, iletişim üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlenir. Ortadaki üyeler hem altındaki hem de üstündeki üyelerle iletişim kurabilir, uçta kalan üyeler ise sadece altındaki veya üstündeki üyelerle iletişim kurabilirler. Bilgiler kademe olarak atladığından doğruluk olasılığı ve hızı azalabilir.**



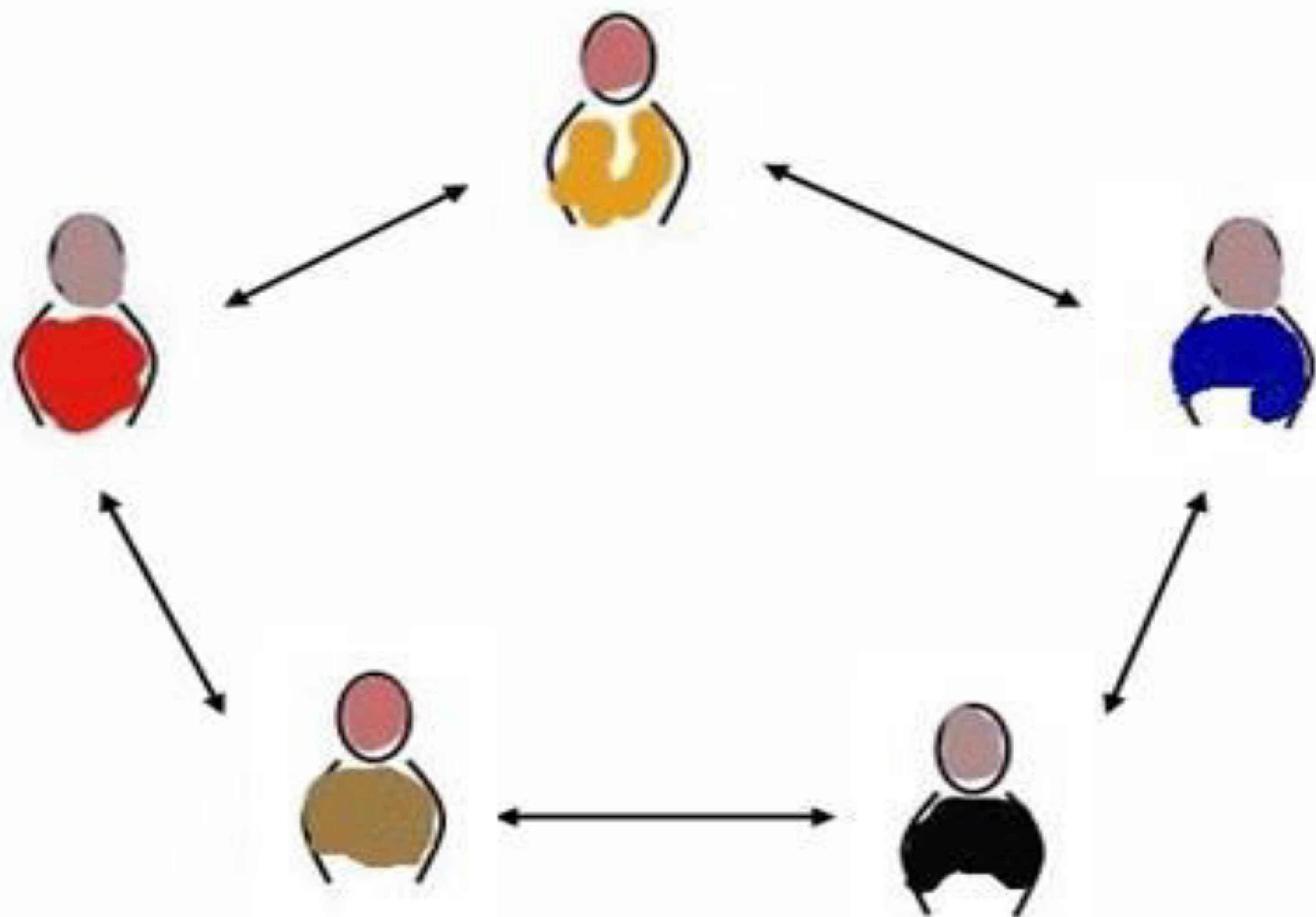


# 4.DAİRE (ÇEMBER) MODELİ

**İlk üç modeldekine oranla grup üyelerinin bir biriyle haberleşme olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin haberleşme tekeli kurması büyük ölçüde engellenmiştir.**

**Haberleşmede düşük merkezileşme derecesi bu modelde haberleşme kanal sayısının orta derecede olduğu, önderlik tatminin düşük düzeyde gerçekleştiği ve nihayet haberleşmenin hız ve doğruluk derecesinin de düşük olduğu gözlenmektedir.**






***Demokratik bir yapı söz konusudur.**

***Tüm üyeler eşit durumdadır, belirgin bir lider yoktur.**



***Her bir üye kendine yakın durumda olan üyelerle iletişim kurabilir, herhangi bir üye iletişimi başlatabilir, birbirlerinden uzak olan üyeler kendine yakın olan üyeler aracılığıyla bilgiye ulaşır.**



***Bilginin doğruluğu çok kişiden geçtiğinden dolayı azalabilir.**





# 5.SERBEST MODEL




Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişimde bulunduğu bu model en demokratik iletişim modelidir. Daha çok üniversiteler ve benzeri araştırma kurumlarının haberleşme modeline uygun düşen bu modelin çok düşük merkezileşme derecesine karşılık çok fazla haberleşme kanalına sahip olduğu ve kişisel tatmine karşılık yüksek bir tatmin sağladığı ve nihayet haberleşmenin hız ve doğruluğu açısından düşük düzeyler sergilediği söylenebilir.











**Her bir üye diğer tüm üyelerle yüz yüze, doğrudan ve birebir iletişim kurabilir.**



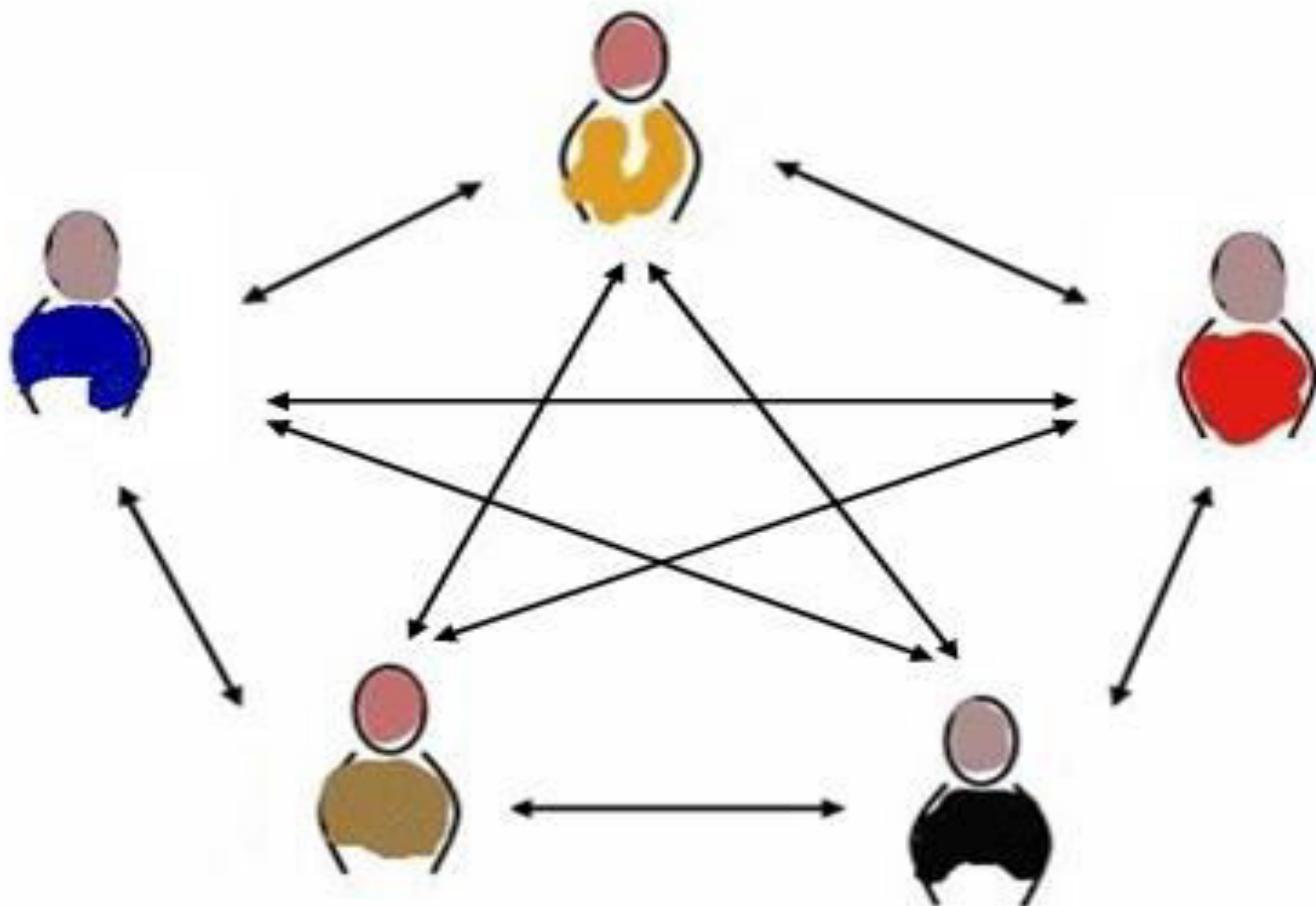
**Grup liderinin olmadığı ya da değişiklik gösterdiği, daha çok biçimsel olmayan gruplarda görülen bir iletişim modelidir.**




**Beyin fırtınası gibi akıl yürütmelerde kullanılabilecek uygun bir modeldir.**









**Grupsal haberleşme modellerinin etkinliği grubun yapacağı için çapraşıklığı ve belirsizlik koşulları altında, basit ve rutin bir iş yapıyorsa, büyük bir olasılıkla merkezi veya «Y» haberleşme modelini yeğleyecektir.**



**Buna karşılık çapraşıklık ve belirsizlik derecesi yüksek işlerde çalışan gruplar için serbest model daha uygun bir haberleşme ağı oluşturacaktır.**















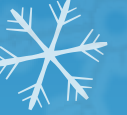

# ÖRGÜTSEL HABERLEŞMENİN İYİLEŞTİRİLMESİ

**Örgütsel haberleşmeyi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilmiş bulunan ve işletme örgüt yöneticilerinin etkin olarak kullanabilecekleri yöntemlerin belli başlılarını kısaca ifade edelim:**

***Mesajın tekrarı**
***Sonucu izleme**
***Haber ve bilgi akışının yönetimi**
***Empati (kendini alıcının yerine koymak)**
***Haberleşmede kullanılan dilin sadeleştirilmesi**
***Haberleşme kanallarının artırılması**
***Haberleşmede bilgisayar kullanımının özendirilmesi.**

# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

-----------------------------

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -5-

# MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ



# MOTİVASYON

**Motivasyon kelimesi «hareket etmek» anlamına gelen eski Latin «movere» sözcüğünden gelmektedir.**

**Motivasyon, insan davranışını yöneten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi; motivasyon, bireyleri belli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olarak tanımlanır. İkinci olarak, motivasyon amaçlara yönelmede etkilidir.**

**Motivasyon kavramı çeşitli şekillerde bir çok kez açıklanmıştır. Bu tanımlamaların ortak yönü ise motivasyonun, bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşımasıdır.**

**Motivasyon terimi, gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, be etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka bir şekilde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir.**

**Yapılan tanımlamalardan anlaşıldığı gibi motivasyon şu konulardan oluşmaktadır:**
***İhtiyaç ya da beklentiler,**
***Davranış,**
***Amaçlar,**
***Geri bildirim.**




**Motivasyon sürecinde belli başlı üç safha vardır. Bunlar:**



**1.İnsanı belli hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı,**

**2.Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,**



**3.Hedefin elde edilmesi.**



**Bu safhalardan da anlaşıldığı gibi motivasyon iç uyarılma ile başlar, bu uyarılma organizmayı belli hedef doğrultusunda davranmaya sevk eder ve bu davranış sonucunda birey hedefe ulaşarak doyum elde eder.**





**MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE YARARLARI**

**Motivasyonun bir yönetim faktörü olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içerisinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya arttırabilir.**

**Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir.**

**Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu bu sayede artacaktır.**

**Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar.**



Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır.

Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayacaklardır.



*Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.



*Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.

*Çalışanların «ego»larını tatmine yönelecektir.



*Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.





*İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir refah ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

*Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

*Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

*Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

*Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri «esnek motivasyon» sistemlerini kabule zorlayacaktır.

***Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir.**

**Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.**

# MOTİVASYON ARAÇLARI

**Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen önemli motivasyon araçları kendi arasında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak 3 sınıfta incelenebilir.**

**EKONOMİK ARAÇLAR**

**Ekonomik araçlar kapsamında aşağıdakiler sıralanabilir:**

**Yüksek gelir elde etme; Bazı örgütlerde gelirler işgörenin çabalarının artmasıyla orantılı olarak artırılır. Bu şekilde gelirinin artacağını bilen iş gören işine daha çok motive olabilir.**

**İŞGÖRENLER VEYA SENDİKALARCA KABUL EDİLEN ÜCRET ARTIŞI**

**Ekonomik özendirme araçlarından en eskisi olan ücret artışının önemi 1969 yılında Fransa'da yapılan bir araştırma ile kanıtlanmıştır.**

**Araştırmada iş görenlere, iş verenin; ücret artışı, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması ve senelik izin süresinin arttırılması şeklindeki önerilerinden hangisini tercih edecekleri sorulmuş ve sonuçta işgörenlerin %75'inin ücret artışını tercih ettikleri görülmüştür.**

**PRİMLİ ÜCRET UYGULANMASI:** İşgörenleri daha çok çalışmaya özendirmesinin yanı sıra bu sistemin uygulanması, zaman zaman kalitenin düşmesine ve iş kazalarının artmasına sebep olmaktadır.

**KAR'A KATILMA:** Bu sistemde işletme elde ettiği karın bir kısmını dönem sonunda iş görenlere paylaştırırır. Bu sistemde amaç ise, üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir.

**ÖDÜLLENDİRİLME SİSTEMLERİ:** İş görenleri özendirmek ve işe bağlamak amacıyla başarılı olanlara bir takım ödüller verilen bu sistem işgörenlerin motivasyonunu artırıcı bir sistemdir.

# 2.PSİKO SOSYAL ARAÇLAR

Başlıca psiko-sosyal araçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**BAĞIMSIZ ÇALIŞABİLME:**

İşgörenlerin çoğu benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, iş görenlerin işten uzaklaştırılmasına ve verimin düşmesine neden olurlar.

**KİŞİSEL GÜÇ VE YETKİ SAHİBİ OLMA:**

Tepe yöneticileri, astlarına yetki vererek onların kişisel güç ve yetkilerinden yararlanmalıdır. Kendisine yetki verilen birey, bu görevin kendisine yüklendiği sorumlulukla, üstleri ile işbirliğine girerek, görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaktır.

**SOSYAL STATÜYE KAVUŞMA:**

**Gerçek bir statüye sahip olabileceğini bilen birey, bu amaca ulaşmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir.**

**KİŞİLİĞE VE ÖZEL YAŞAMA SAYGI:**

**İşgörenden verim elde edebilmek için onun iş dışı özel sorunlarının tatminkar bir çözüme bağlanması ve onun özel yaşamına saygı gösterilmesi gerekmektedir.**

**İlginç, yapılmaya değer ve toplumsal yarar sağlayacak bir işe yönelme işgörenin motivasyonunu artırır.**

**İş güvenliği ve psikolojik güvence: Örgüt içinde nerede kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edeceğini bilen bireyin kendine olan güven duygusu artar ve işi için daha çok çaba harcar. İş görenin güven duygusunu yaratan yöneticilerdir.**

**İşgörenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik öneri değerlendirme komiteleri, kalite kontrol çemberleri gibi sistemlerin varlığı.**

**İş görenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik öneri değerlendirme komiteleri, kalite kontrol çemberleri gibi sistemin varlığı.**

**Sosyal uğraşlar, sosyal katılım ve çevreye uyum sağlama.**

**ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR**

**Örgütsel ve yönetsel araçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

**Amaç birliği: İşgören ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İş görenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından karşılanacak ve böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabileceklerdir.**

**İş gücü planlaması: Günden güne iş performanslarının saptanması ve gelişim planlaması yardımıyla eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması.**

**Yetki ve sorumluluk denkliği: Yöneticiler bir takım yetki ve sorumluluklarını alt basmaktakilere devredebilmelidir.**

**Yetki ve sorumluluk yüklemesi, işgören için aynı zamanda eğitim de olabilmektedir.**

**Bu sorumluluk zaman içinde işgören kişiliğine kavuşturup, moralini yükseltebilecektir.**

**İşe bağlılık ve kararlara katılma: Herzberg'e göre, bireylere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer işletmede bireylerin katılmasına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda bireylerde işe yabancılaşma görülecek ve şu sorunlarla karşılaşılacaktır;**

**-Gizli tatminsizlik,**

**-Devamsızlık, direnişler, grevler.**

**-En başarılı elemanların işten ayrılması, örgüt dışındaki kaliteli elemanların ise örgüte transferlerinde zorluklarla karşılaşılması.**
**Bu sorunların ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması işgörenlerin motivasyonu açısından önemlidir.**




**Etkin bir iletişim sisteminin kurulması: örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı hem işgörenlerin, hem de yöneticilerin işe motive olmasını sağlar.**



**Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur.**



**Böylece işgörenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenip, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir.**





# MOTİVASYON ARAŞTIRMALARINDA KULLANILAN YÖNTEMLER




İşletmenin yapısına ve gelişmesine bağlı olarak hangi motivasyon türünün daha uygun bir etkinlik olacağını saptamak amacıyla çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Bunların bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.




*Davranış ölçüleri,
*Psiko-sosyal anket yöntemi,
*Verilerin anında işlenmesi yöntemi,
*Sosyometrik yöntemler,
*Psiko-teknik testler,
*Dilek kutusu,
*Kişisel görüşme,
*Klinik görüşme,
*Analiz grubu, ve sosyal rasyolardır.






# MOTİVASYON KONUNDA YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

**Bireyin motivasyonu ile ilgili yönetim düşüncesinin evrimi, bir dereceye kadar, «Geleneksel Yaklaşım, İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yaklaşımı» olmak üzere birkaç farklı safhadan oluşmaktadır.**

**Bireyin motivasyonu ile ilgili olarak üç safha halinde geliştirilen, yönetimsel motivasyon çabalarının ilgi odağı, üretimi ilgilendiren çabalara ve nihayet hem üretimi hem de insanı ilgilendiren çabalara kadar gelişme göstermiştir.**

**GELENEKSEL YAKLAŞIM (ÜRETİM MERKEZLİ)**

**1800'lü yılların sonunda, endüstriyel devrimin ortaya çıkmasıyla üretim ilgili geleneksel model, iş organizasyonlarındaki hem çeşitli düzeylerdeki insan ilişkileri, hem de onların çalışma yapısını yeniden tanımlamada yöneticiler için gerekli olmuştur.**

**Bu yönetim felsefesi için mevcut olan ihtiyaç, zamanın hakim yönetsel düşünceleri ile uygunluğuydu. Bu inançlar, esas olarak ortalama işçinin tembel ve hemen hemen tamamıyla para ile motive olması olgusuna dayandırılmıştı.**
**Bu yaklaşımın belli başlı odak noktası, üretimi artıracak yolları keşfetmekti. İş koşullarını geliştirme ya da çalışanlarının refahı ikinci derecede önemliydi.**

Bu varsayım çalışanları motive etmede, «onlarla parça başı ücret sistemi kullanarak ödeme yapılmasının en iyi yol olduğunu» öne sürmekte ve işgörenin ortalama çıktı miktarının maksimize edilebilmesi için «işlerin yeniden dizayn edilmesi» esasına dayanmaktaydı.

Bilimsel yönetim hareketinin temeli olan bu iş dizaynı, işlerin zenginleştirilmesinden çok, basitleştirilmesini ve bölümlere ayrılmasını amaçlamaktaydı.

Böylece, üretim ve verimlilik daha çok artabilecekti. Frederick Taylor gibi bilimsel yönetimin ilk temsilcileri «üretim ve verimliliğin artması ile birlikte ücretlerin de artacağından» bu yaklaşımı, işgörenlerin de menfaatine uygun olarak nitelemişlerdi.

# İNSAN İLİŞKİLERİ MODELİ (İnsan modeli)

**Bilimsel yönetim hareketinin hız kazanması ile birlikte, bir çok sorun ortaya çıkmıştır. Birincisi, motive edici gücün paradan başka faktörlere de bağlı olabileceği gerçeği gittikçe önem kazanmaya başlamıştır.**

**«Bu paranın önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Ancak, para insan çabalarını etkileyen tek faktör değildir. İkincisi; yönetilen birçok işgörenin, yakından denetlenme ve kontrole ihtiyaç duymadan, işlerini yaptıklarının farkına varılmış olmasıdır. Son olarak, bazı yöneticiler, ücret artışlarını, üretim sonuçlarına bağlamaksızın, bilimsel yöntemin iş basitleştirme tekniklerini kullanmaya çalışmışlardır.**

# MODERN VE POST-MODERN İNSAN KAYNAKALARI MODELİ (VERİMLİLİK VE İNSAN MERKEZLİ)

**Çağdaş modeller, motivasyonu daha kompleks koşullarda görüp, birçok faktörün bireysel davranışı etkileyebildiğini kabul etmişlerdir. Bu faktörler teşvik edici sistemin yapısı, sosyal etkiler, işin yapısı, denetleme biçimi ve bir kişinin iş çevresi ile ilgili algılarını kapsayabilmektedir. Ayrıca, son modeller, yöneticilere, motivasyonda, «performans ve verimlilik artışlarını» göz önüne almalarını önermektedir. Bu şekilde iş görenler iş başında gelişebilecekleri gibi aynı zamanda iş yerine olan katkıları da en üst düzeye çıkabilir.**

BAŞLICA MOTİVASYON KURAMLARI

*KAPSAM

*SÜREÇ

*JAPON

MOTİVASYON KURAMLARI

# KAPSAM KURAMLARI

**İnsanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap bulmaya çalışmışlardır. Kapsam kuramları başlığı altında şu kuramlar bulunmaktadır:**

***İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı**

***Herzberg'in çift faktör kuramı**

***Mc Celland'ın başarma ihtiyacı kuramı**

***Aldelfer'in VIG kuramı**

# MASLOW'UN
## İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ YAKLAŞIMI




**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar:**

***İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır.**
***Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka ihtiyaca bırakır.**

**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı en alt düzeyden yukarı doğru sıralanan beş ihtiyaç kategorisi öngörmektedir. Bunlar, şöyle sıralanabilir:..**


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006
Kişisel tatmin,
Kişisel başarı
Kişinin potansiyelini
ortaya çıkarması,
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları
Prestij,başarı,yeterli olmak ve
başkalarınca benimsenip tanınmak
Değer ihtiyaçları
Başkaları ile ilişki kurmak,
kabul edilmek ve bir yere ait olmak
Ait olma ve sevgi ihtiyaçları
Kendini , Ailesini , Toplumunu
güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek
Güvenlik ihtiyaçları
Nefes Alma , Yeme , İçme , Uyuma , Sevişme
Fizyolojik ihtiyaçlar

***Temel fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme ve neslini sürdürme ihtiyacı.**

***Güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel (kazalrdan, hastalıklardan) ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyaçları.**

***Sosyal ihtiyaçlar: Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyacı.**

***Saygı görme ihtiyacı: Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarma ihtiyacı.**

Maslow'a göre insanlar, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının tatminini denemeden önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere güdülenmektedirler.

Bundan başka bir ihtiyaç doyurulduğunda güçlü bir güdüleyici olmamaktadır. Örneğin: sendikalar daha yüksek ücret ve güvenlik standartları için görüşürler. Bu pazarlık doğrudan Maslow'un düşük düzeydeki ihtiyaçlarıyla ilişkilidir.

Bununla birlikte, Maslow'un, ihtiyaçlar hiyerarşisi oldukça basit yapıdadır ve insan güdülemesini tam olarak yansıtmayan bir kuramdır. Örnek olarak herkes 5 ihtiyacının tamamını sıraya geçmez. Ancak Maslow'un çalışması üç önemli katkıda bulunmaktadır.

İlk önce yöneticilerin etkili olumlu destekleyiciler yaratmasına yardımcı olacak önemli ihtiyaç kategorilerini tanımlamaktadır.

İkincisi, alt düzey ihtiyaçların üst düzey ihtiyaçlardan önce mutlaka karşılanması önemlidir şeklinde, iki genel ihtiyaç düzeyi hakkında düşünmeyi kolaylaştırır. 3. olarak Maslow yöneticilerin, kişisel gelişim ve kendini geliştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır.

# HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI



**Kapsam kuramları bağlamında incelenen bir diğer motivasyon kuramı da Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan «Çift Faktör» kuramıdır. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur:**

**«İşinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.»**

**Herzberg, bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda oluşturduğu modelin içeriğini motive edici faktörler ve sağlık faktörleri olarak iki grupta toplamıştır.**



# HERZBERG İKİ FAKTÖR YAKLAŞIMI

**Dışsal faktörler (hijyen)**

Bu faktörlerin eksikliği tatminsizliğe sebep olur ancak varlığı (özellikle belirli bir aşamadan sonra) tatmin edici bir özelliğe sahip değildir.

**İçsel faktörler (motivasyon)**

Bu faktörlerin yokluğu ciddi bir tatminsizliğe sebep olmaz ancak varlığı yüksek bir tatmine sebep olur. Onun için bunlar motive edici faktörlerdir.

**Sağlık şartlarının başında; Çalışma şartları, maaş ve ücret, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, kişiler arası ilişkiler ve işletme politikaları» gelmektedir.**

**Motive edici faktörler ise; İşin kendisi, başarma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde edilebilecek ödüller şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar mevcut olduklarında iş tatmini ve motivasyon düzeyini yükseltirler. Herzberg, bu faktörlere aynı zamanda tatmin edici faktörler de demektedir.**

**Motivasyonel faktörler ile hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Motivasyonel faktörler işin özü veya içeriği il ilgilenirken, hijyen faktörler işin çevresel şartları ile ilgilenmektedir.**

**Ayrıca motivasyonel faktörler gerçek güdüleyici faktör olurken, Hijyen faktörler bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önemsemeyen bireyin motivasyon faktörleri ile güdülenmesi pek mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır.**

**Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, aşağıda sıralanmış olan bir takım eleştirilere maruz kalmıştır.**

***Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.**

***Araştırmada, Herzberg; gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise; «birey, kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri belirleyemez» şeklindedir.**

***Son olarak, getirilen eleştiri ise, araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersizliğidir.**

**Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı arasında bir takım benzerlikler görmek mümkündür. Bu her iki kuramın özelliklerini karşılaştırmalı olarak incelemek, benzerlikleri ortaya çıkaracaktır.**

# Herzberg ←-→Maslow

| MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ | HERZBERGÎN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ |
|---|---|
| Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı | İşin İlginçliği, Başarma, İşte Gelişme, Sorumluluk |
| Statü ve saygınlık görme ihtiyacı | Yükselme, takdir görme, statü. |
| Aidiyet ihtiyacı | Beşeri ilişkiler, şirket politikası ve yönetim |
| Güvenlik ihtiyacı | Denetimin kalitesi, Çalışma koşulları, İş güvenliği. |

Herzberg'in çalışmasının ardından, Hackman ve Oldham iş tanımlaması için daha kapsamlı model önerdiler. Görebileceğimiz gibi iyi tasarlanmış işler «yüksek motivasyona, yüksek kaliteli verime, yüksek seviyede tatmine ve düşük devamsızlığa» yol açar. Bu sonuçlar, çalışanlar üç kritik psikolojik durumla karşılaştıklarında ortaya çıkar.

*Yaptıkları işler diğer insanlar için önemli olduklarından anlamlı bir şeyler yaptıklarına inanırlar.
*İşin sonuçlarından kendilerini kişisel olarak sorumlu hissederler.
*İşlerini ne kadar iyi yaptıklarını öğrenirler.

Bu psikolojik durumlar, çalışanlar zenginleştirilmiş işlerde yani, beş ana boyutu sunulan şu türden işlerde çalıştıklarında ortaya çıkar.

***Beşeri çeşitliliği** bir çok beceri ve yetenek gerektiren farklı iş aktiviteleri. Saatle First Bankası'na atanan yeni başkan banka çalışanlarından oluşan 900 ekip oluşturdu. MIS görevlileri, danışma memurları, sekreterler idari görevliler ve diğerleri yeni bir mücadeleye girdiler: Bankaya yeni müşteriler çekmek. Ekipler 90 günde yeni hesaplarda 500 milyon dolar topladılar.

***Görevin özgünlüğü** bir bütün olarak özgün bir çalışmanın tanımlaması. 3/y'de yeni bir ürün icat eden veya öncülük eden bir çalışan ürünü kendi işiymiş gibi idare eder.*

***Görev önemliliği** başkalarının hayatlarında önemli pozitif bir etki, Levi Strauss'da çalışanlar kendi yerel çevrelerinde kimlerin firmadan bağış alacağına karar verirler: Bu çalışanların kendi iş görevlerinin önemini artırmaz, fakat onların toplam iş sorumluluklarının önemini yükseltir.

***Otonomi (bağımsızlık)** karar vermede bağımsızlık ve aykırılık. Bir araştırma hastanesinde, bir bölüm idarecisi, personeline bütçeyi aşmamak şartıyla istedikleri araştırmayı yapabileceklerini söylemiştir. Başka hiçbir sınırlama olmadan yani tam bir otonomi sayesinde üretkenlik bir yılda altı kat artmıştır.

***Geri besleme iş performansı hakkında bilgi. Bir çok firma üretkenliği, hatalı ürün sayılarını ve diğer verileri gösteren bilgisayarda düzenlenmiş panolar asarlar.**

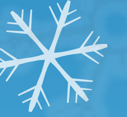
**En etkin iş zenginleştirmesi tek bir işte bütün bu beş ana boyutu artırır. Bir çalışanın büyüme ihtiyacı bir zenginleştirme programının ne kadar etkin olabileceğinin belirlenmesinde yardım edecektir.**

**«Büyüme ihtiyacı şiddeti» bireylerin kişisel ve psikolojik gelişme istedikleri derecedir.**

**Düşük büyüme ihtiyacı şiddetine sahip kişiler için zenginleştirmesi daha az başarılı olacaktır. Ancak, çok az sayıda kişi negatif tepki verecektir.**

# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -6-

# MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ



# MC CLELLAND'IN BAŞARMA İHTİYACI KURAMI

**İhtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını ileri süren David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını 3 grupta toplamıştır. Bunlar; «Başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı»dır.**

**Mc Clelland, az gelişmiş ülkelerde başarının ekonomi üzerindeki rolünü izlemiş ve bu konu ile ilgili araştırmalarını «Başarılı Toplum» adlı kitabında toplamıştır. Bu araştırmalar Mc Clelland'ı iki genel sonuca götürmüştür. Bunlar;**

***Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında karşılıklı ilişki vardır.**

***Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinmek için eski kültürlerin literatürü incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği görülmektedir.**

**Mc Clelland'a göre insanların çoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır, fakat bu ihtiyacın ortadan çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir.**

**Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu «başarı güdüsü» ile tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.**

***Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler.**

***Amaca yönelirler.**

***Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler.**

***Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.**

***Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.**

**Mc Clelland'ın başarı güdüsü dört basamaktan oluşmaktadır;**

***Katılımcılara, yüksek başarı ihtiyaçlı kişiler gibi nasıl düşünüleceğini, konuşulacağını ve davranılacağını öğretmek,**

***Katılımcıları kendileri için, daha yüksek fakat daha dikkatli biçimde planlanmış ve gerçekçi iş amaçları belirlemek için motive etmek,**

***Katılımcılara kendileri hakkında bilgi vermek,**

***Grup üyelerinin birbirlerinin ümit ve korkularını başarı ve başarısızlıklarını öğrenme yoluyla ve üyelerin geçmiş tecrübelerini gözden geçirerek grup içerisinde birlik duygusu yaratmak.**

**Birlik veya bağlılık güdüsünün temeli ise bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bir takım bireylerde başkaları ile ilişki kurma eğilimi kuvvetli iken, diğer bazılarında zayıftır. Bireyleri arkadaş aramaya ve insanlarla ilişki kurmaya iten bir takım farklı sebepler vardır.**

**Birey ya gerçekten iyi arkadaşlıktan hoşlandığı için ya da para, çıkar gibi maddi ödüllerden yararlanmak amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir.**

**Arkadaşlık kurma ihtiyacında olan bireyler şu özellikler sergileyebilirler:**

***Diğer insanlarla arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.**

***Diğer insanlar tarafından sevilmek, tasvip edilmek isterler.**




***Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.**

***Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.**



**Güç güdüsü bireylerin çevresi ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler ise;**




***Diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak istemek,**
***Kendilerine bu gücü sağlayan durumlarda, diğer insanlarla yarışmayı sevmek, gibi özelliklere sahiptirler.**





# ADELFER'İN VİG (ERG) KURAMI

**Clayton Adelfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modeli; «Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları» üzerine kurmuştur.**

**VİG (ERG-Existence, Relatedness and Growth) kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Bu kişisel gelişme ihtiyacını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar.**

# Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında ne tür benzerlikler görüyorsunuz?

Kabaca, varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirmeye denktir.

**ERG Kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir.**

**Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirmenin, diğer dört ihtiyaç seti tatmin edildikten sonra insanlar için önemli olduğunu söylerken Alderfer, insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için güdülenebileceğini ifade etmektedir.**

**Maslow'un kuramı Amerikan yöneticilerince Alderfer'in kuramına göre daha iyi bilinmekle birlikte, Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliği daha fazladır.**

**Her ikisi de yöneticilere insanları güdülemekte kullanılabilecek ödülleri ya da destekleyicileri hatırlattıkları için pratik bir yarara sahiptir.**

**Hangi kuramı seçmiş olduklarına bağlı olmaksızın yöneticiler, kendini gerçekleştirme ve büyüme ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar sunarak önemli bir güdüleme sağlayabilirler.**

# SÜREÇ KURAMLARI



**Süreç kurmaları, Kapsam kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan amaç diyebileceğimiz dışsal birtakım amaçlar faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Süreç kuramları kısmında,**



***Wroom'un Bekleyiş Kuramı,**

***Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı,**



***Adams'ın Eşitlik Kuramı,**



***Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı,**

***Edwin Lock'un Amaç Kuramı incelenmektedir.**







# VROOM'UN BEKLENTİ KURAMI

**Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır.**

**Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler.**

**Motivasyonel düzeyi, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olmaktadır.**

**Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından, «Work and Motivation» adlı eserinde sunulmuştur.**

**Vroom'a göre «Bekleyiş Kuramı» aşağıdaki iki temel kavrama dayanır:**

***Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.**
***O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.**

**Vroom'un modeline göre bir bireyin gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşit olmaktadır. Öyle ise bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç ve amaçların değerleri (valens) ile sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir. Bu durum aşağıdaki gibi formüle edilebilir:**

$$G=\Sigma(B \times V)$$

**G=Güç**

**B=Beklenti**

**V=Valence (Değer)**

# LAWLER VE PORTER'İN BEKLENTİ KURAMI

**Bu kuram genel olarak Vroom'un Bekleyiş Kuramı üzeine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca, gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirilmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür.**

**Lawler ve Porter'e göre Beklenti Kuramını anlamanın en etkili yolu, kuramı değişik öğelere ayırarak incelemektir.**

**Beklenti Kuramına göre motivasyon bekleyişler ve valence tarafından belirlenir. Bekleyiş, belirli bir davranışsal eylemin belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inançtır. Bu inancın derecesi 0'dan 1,0'a kadar değişebilir.**

**Sonucun gerçekleşeceğine olan inanç «0» ise birey, davranışın ilişkilendirilen sonucu doğuracağına inanmaktadır. İlgili inanma derecesi «1,0» ise birey, davranışının ilişkilendirilen sonucu doğuracağından tam anlamı ile emindir.**

**Bekleyişler ikiye ayrılmaktadır;**

***Çaba-Performans (EP) Bekleyişleri,**

***Performans-Sonuç (PO) Beklentileri.**

**E-P Bekleyişi, bireyin çabasının performans sağlayacağına olan inancıdır.**

**Örneğin; İşgören mesai yapmanın mutlaka performans düzeyini artıracağı kanaatinde olabilir. Bu bekleyişler işgörenin kendine saygı derecesi, benzer durumlar karşısında geçmişte yaşadığı deneyimler ve gerçek durumlarla ilgili düşüncelerinden etkilenmektedir.**

**İşgörenin, yüksek düzeyli üretim yapmanın ücretinde artış yapacağına inanması ise P-O bekleyişleri, bireyin; benzer cazibesi, içsel kontrol alanı çevreyi denetim altına alabilme isteği, E-P'ye ilişkin bekleyişler ve fiili duruma ilişkin kanaati gibi değişik faktörlerden etkilenebilmektedir.**

# ADAMS'IN EŞİTLİK KAVRAMI

**Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili Sosyal Karşılaştırma Kuramları arasında en popüler olanıdır. Sosyal Karşılaştırma Kuramları, bireylerin kendilerine, diğer bireyler ile karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşüncelere odaklanırlar.**

**Başka bir ifade ile bu kuramda örgüt bireyi, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç, aynı iş ortamında başkalarının elde ettiği sonuç ile karşılaştırılır.**

**Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler göreli dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar.**

**Eşitlik Kuramı, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Bir çalışma ortamında girdiler; geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çaba düzeyini içerir. Sonuçlar veya çıktılar ise, bireyin değişiminden edindikleridir.**

**Sonuçlar, parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsamaktadır. Bir girdinin ya da çıktının değişim ilişkilerinin değerlendirilmesinde önemli etken olabilmesi için iki koşulun varlığı gerekmektedir.**

**Öncelikle, bir girdinin ya da sonucun varlığı taraflardan birisi ya da ikisi tarafından tanınmalıdır. İkinci olarak, girdi ya da çıktı değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmelidir.**

**Bireyin çıktılarının girdilerine oranı; diğer bireylerin çıktılarının girdilerine oranına eşitse, hissedilen eşitlik durumu gerçekleşebilmektedir. Bu durumu şu şekilde formüle edebiliriz: P, Bireyin oranları; O,Diğerlerin oranlarını temsil eder.**

$$O_p/I_p=O_o/I_o$$

# SKINNER'İN PEKİŞTİRME KURAMI

**Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre:**

***Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.**

***Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulması ile şekillendirilmektedir.**

**Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktadır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır.**

**Skinner ve izleyicileri, olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip, kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştirmenin ise örgütsel amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını ileri sürmüşlerdir.**

# EDWIN LOCKE’IN
# BİREYSEL AMAÇLAR VE İŞ BAŞARIMI KURAMI

**Edwin Locke ve Gary Latham tarafından geliştirilen bu kuram performans temeline dayanan motivasyon programlarından kaynaklanır. Locke, Latham ve izleyicilerine göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu aşağıda sıraladığı gibi, dört değişik şekilde etkilemektedir:**

***İş görenin amaçlarının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar.**

***İşgörenin çabalarının düzenlenmesini ve artırılmasını sağlar.**

***Üçüncü olarak, belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı artırır.**

***Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.**

**Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir.**

**Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir. Amaçlar, bireysel ya da örgütsel olabilir.**

**Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedirler. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanımlanmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır.**

**Amaç kuramına büyük katkıları olan Locke ve izleyicileri, yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki temel esasları belirlemişlerdir:**

***Çalışanların iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.**

***Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.**

***Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucudur.**

# JAPON MOTİVASYON KURAMLARI

**Genelde Batı ülkelerinde uygulama gören X ve Y kuramları statik bir düşünce anlayışı içinde kişilerin nasıl davrandıklarını araştırırken, bu davranışlara yol açan nedenleri tam anlamıyla ortaya koymada yetersiz kalmışlardır. Oysa insan ve insanı etkileyen bir çok faktör bir dinamik yapıya sahiptir.**

刺激

**Bu durumda belli kalıpların hep aynı kalmasından söz etmek ve herkes için aynı çözümleri savunmak yerine, durumsallık yaklaşımında belirtildiği gibi değişik durumlarda tavırların farklılaşması ile her durum için farklı olumlu durumları bulmak gerekmektedir.**

**Ancak bu yaklaşım, kaygan bir zemin üzerine oturtulacak bir yönetim anlayışını değil, aksine belirginleşmiş bir anlayıştan hareket eden bir felsefeyi zorunlu kılar. Esas itibariyle işletmelerde görülen bir kültür oluşumu, ülke kültürünün bir yansımasıdır.**



**İşte Japon yönetim anlayışı da Japon kültürünün, firma kültürüne yansıması ile ortaya çıkar.**
**Japon yönetim anlayışına göre; «ömür boyu istihdam, yavaş değerleme ve terfi, uzmanlaşmamamış mesleki gelişme, ortak karar verme, ortak sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları, ulusal bütünlük» ten her biri başlı başına birey motivasyon kaynağı olmakta ve bunlar «Teori Z ve 7-S modeli» olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışın mutlak olarak batı için uygulanabilirliği olmasa da sağlanabilecek uygun verilerle yeni programlar geliştirilerek bunlardan yararlanılabilir.**

# İŞ TATMİNİ

**İş tatmini, «işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk» olarak tanımlanabilir.**

**Eğer işçi çalışması sonrasında ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı gururu onun için iş tatmini olacaktır.**

**İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel ve fizyolojik ve ruhsal duyguların belirtisidir.**





**İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, «beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk» akla gelmektedir.**

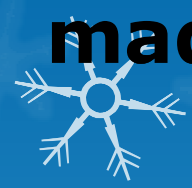



**İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler içindir.**





*Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.




*Tatmin ,iş güvenliği ile ilgilidir.



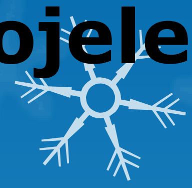
*Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.




*Tatmin, üretimden duyulan gururla ilgilidir.








***Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.**

***Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.**



***Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.**




***Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.**



***Tatmin, amirin tutumu ile de ilgilidir.**

***Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.**



# İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ

**İşletmede görev alan bireyler, örgüte katıldıkları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, tatminleri kolaylaşır.**

**Kimi zaman, tatmin olmuş bir işgörenin, tatmin olmamış bir işgörenden daha üretken olmadığı anlar da vardır.**

**Bazı insanlar sadece çok çalışmaları gerekmediği için işlerinden memnun kalabilmektedirler.**

**Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;**

***İşgören devrinde yükseklik,**

***Yüksek devamsızlık,**

***Düşük firma sadakati,**

***Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,**

***Grevlerin gündeme gelmesi,**




***Hırsızlık oranlarında artış,**

***Makine ve tesislere zarar verme ve sabotaj yapılması,**



***Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.**

**Bunlar, daha yüksek iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıdaki yargı işlemleri demektir. İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların sonuçta, işletmenin dolaylı veya dolaysız maliyet kalemlerini artıracağı unutulmamalıdır.**





**Çalışma yaşamının kalitesi programları, işgören sağlığı ve iş tatminini artıran işyerleri oluşturmayı hedeflemektedirler. Bu programların nihai amacı, ihtiyaçların giderilerek işgören memnuniyetinin sağlanmasıdır. Programın dayandığı ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

***Yeterli ve adil ücret,**

***Güvenli ve sağlıklı bir çevre,**

***İnsan kapasitesini geliştiren işler,**

***Kişisel gelişme ve güvenlik için şans,**



***Kişisel karakteri destekleyen, önyargıdan uzak, bir toplum anlayışı olan ve yukarı hareketliliğe sahip bir sosyal çevre,**



***Anayasallık,**



***Kişisel eğlence ve aile ihtiyaçları üzerindeki baskıyı en aza indiren bir iş rolü,**

***Sosyal sorumluluğa sahip organizasyon faaliyetleri.**







# İŞLETMELER AÇISINDAN MOTİVASYON UYGULAMALARI VE İŞ TATMİNİ

**İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durdukları hususların başında mevcut kaynakların kıt olması bunların israf edilmesinin kullanılmasını gerektirmektedir.**

**Örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek ekonominin rasyonellik ve etkinlik ilkelerine bağlıdır.**

**Verimlilik; «amaçlara ulaşmada en az emekle en fazla yarar sağlamak» şeklinde tanımlanabilir.**

**Etkinlik ise; faaliyetlerin amaca ulaşma derecesini ortaya koymaktadır.**

**Amaçlara önceden planlandığı şekilde ulaşılmışsa örgütün etkinliği söz konusudur.**

**Örgütsel etkinlik, örgütün değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için bütün olanakları ve güç merkezlerini harekete geçirebilme yeteneğidir.**

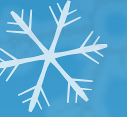
**Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılabilmesinde motivasyon kuramlarından yararlanmak mümkündür.**

**Örgüt üyelerinin etkinliğinin artırılmasında; iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik yeniliklerden yararlanma, bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi gibi faktörlerin kullanılmasının yanı sıra özendirici ve güdüleyici araçların kullanılması da önemlidir.**

**Örgüt içindeki diğer kaynakların kıt olması insan faktöründen azami yararlanmayı gerektirir.**

# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

---------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -7-

# GRUPLAR, GRUP KAVRAMI VE KAPSAMI







**Grup, ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içerisinde olan bireyler topluluğu olarak adlandırılır.**

**Başka bir ifade ile, grup, birbirleri ile etkileşim halinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya birey topluluklarıdır.**

# GRUBU OLUŞTURAN UNSURLAR

*Ortak amaç, değer ve normlar,

*Üyeler arasında doğrudan bir ilişki ve hareketliliğin bulunması,

*Üyelerde «biz» duygusunun gelişmesi,
*Fiziksel yakınlığın bulunması,

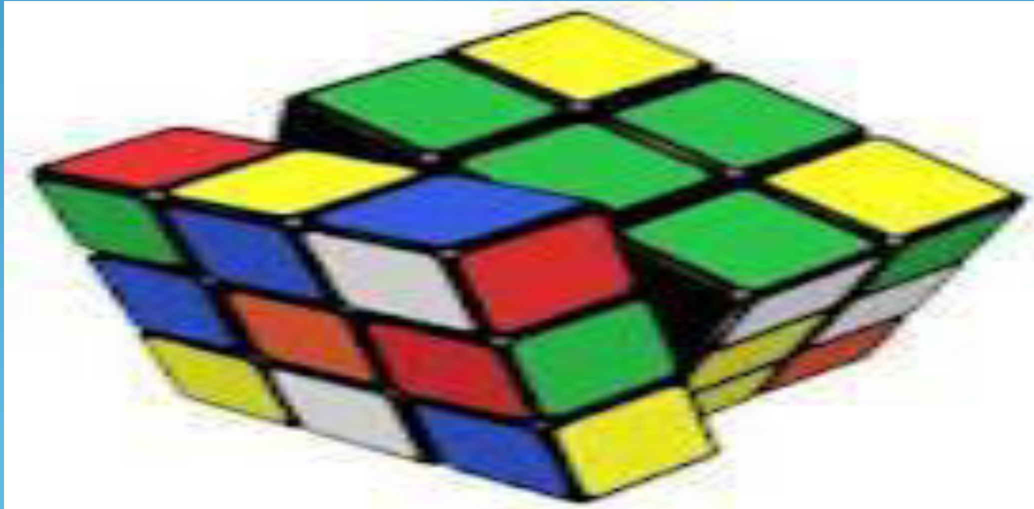
*Rol ve mevki yakınlığının bulunması,

*Bireysel tutum ve davranışların başkaları tarafından etkilenmemiş olması,

*Birlikteliğin uzun bir döneme yayılmamış olması.

**Gruplar da bireylerin sahip olduğu birtakım fiziksel ve sosyal özelliklere sahiptir.**

**Bireyler gibi yaşamlarını devam ettirmek ve varlıklarını korumak için mücadele ederler.**
**Tıpkı bireylerde olduğu gibi gruplarda da, çözülemeyen sorular «iç huzursuzluklar ve dengesizlikler doğuracaktır» ki, bu da grupların parçalanmasına, yok olmasına veya başka gruplarla birleşmesine neden olacaktır.**



# GRUP TÜRLERİ

***FORMEL-İNFORMEL GRUPLAR,**

***BİRİNCİL-İKİNCİL GRUPLAR,**

***İŞ GRUPLARI-İŞ DIŞI GRUPLAR,**

***ÜYELİK GRUPLARI-REFERANS GRUPLAR,**

**Olmak üzere 4 şekilde incelenmektedir.**

# FORMEL-İNFORMEL GRUPLAR

**Formel gruplar, organizasyon tarafından görevlendirilen iç ünitelerdir. Bu tür gruplar yönetim tarafından sürekli veya geçici olarak bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar.**

**Geçici informel gruplar belirli bir görev verilmediğinde dağılmaya mahkumdurlar.**

**Sürekli gruplar ise, örgütle belirli bir hizmeti devamlı olarak sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. En önemli özellikleri görevlerindeki devamlılıktır.**

**Eğer formel grup içerisinde kendiliğinden gelişen önceden planlanmamış, uzun süre etkili olabilecek ilişkiler ortaya çıkarsa, bu durumda informel grup ortaya çıkar.**
**Bütün organizasyonlarda bir çok sayıda informel gruptan bahsetmek mümkündür. Ortak ilgiler, sosyal ihtiyaçlar ve basit arkadaşlıklar bu grupların oluşum sebebidir.**

**İnformel grup üyeleri kendi rollerini, normlarını ve yazılmamış kurallarını kendileri belirlerler. Sosyal psikoloji alanında çalışmalar, informel grupların; performans ve organizasyonel etkilerini artırmada önemli rol oynadığını açıkça göstermiştir.**

# İNFORMEL GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ




***Organizasyon içerisinde öngörülmemiş ve tanımlanmamışlardır.**



***Kendilerine özgü haberleşme biçim ve kanalları vardır.**



***Kendilerine özgü tutum, davranış özellikleri geliştirmişlerdir.**

***Belirgin olmayan özellikleri sosyometrik testlerle saptanabilir.**





**Organizasyonlardaki formel ve informel grupların her ikisi de kendilerine özgü normlar, roller ve amaçlar belirler ve üyelerinden sadakat beklerler. Grupların üye sayısı çok fazla olduğu zaman grup içerisinde ihtilaflar ortaya çıkar ve bu da organizasyonların tavrını etkileyebilir.**



# BİRİNCİL VE İKİNCİL GRUPLAR

**Birincil ve ikincil grup ayrımı grup üyelerinin ilişki düzeyine göre yapılmıştır. Birincil gruplar, grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüz yüze ilişkilerde bulunabildikleri ve bu ilişkinin sürekli olarak sürdürüldüğü insan topluluklarıdır.**

**Birincil gruplardaki kurallar, üyeler üzerinde toplumsal denetimi sağlayacak güçtedir. Kurallara uymama halinde uygulanacak cezalar; grup dışına itme veya ilişkiyi kesme şeklinde olabilir.**

**İkincil gruplar ise, daha geniş ölçekli ve daha fazla üyenin oluşturduğu gruplardır.**

**Bu grup üyeleri, ortak olarak geliştirdikleri kurallara bağlı olarak bir araya gelerek birbirlerini etkilerler. Üye sayısının fazla olması, birbirlerini yakından tanıma olanağını kısıtlar.**



# İŞ GRUPLARI VE İŞ DIŞI GRUPLAR

İş grupları, belirli bir işi yaparak ve bu işten sonuç almak için bir araya gelen bireylerden oluşan gruplardır.

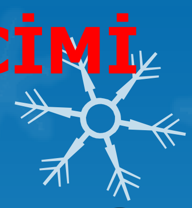
İş gruplarında grup üyelerini bir araya getiren ortak bir amaç vardır.

İş dışı gruplar ise; bireylerin ortak amaçla birbirine bağlanmadığı, ortak çıkarların söz konusu olmadığı gruplardır.



# İŞLETMELER AÇISINDAN GRUP

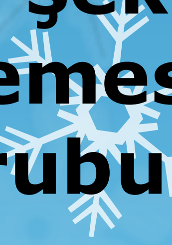
# GRUPLARIN OLUŞUMU VE ŞEKİLLENME BİÇİMİ



**Bireylerin birbirini etkilemeden bir arada bulunmaları grup oluşturmaz. Kişilerin bir arada bulunmaları, hatta ortak amaç gütmeleri grup oluşumu için yeterli değildir. Grubun oluşması için birtakım koşullar gereklidir. Grubun oluşması için ilişkilerin sürekli ve kendi içerisinde sistemli olması gerekmektedir.**



**Genellikle açık, girdileri olan, şekil değiştirebilen; çıktıları ve geri beslemesi olan bir sosyal sistem aynı zamanda grubun kendisidir.**







# GRUPLARA ÜYE OLMA NEDENLERİ

**Bireyler farklı nedenlerden dolayı gruplara üye olurlar. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:**

***Güvenlik:** Bir çok insan, gerçek ya da hayal ürünü dış tehditlerden korunmaya ihtiyaç duyar. Üyesi olduğu grup, bireyin güvenlik duygusunu artırır.**

**Örneğin, patron tarafından azarlanma, kovulma veya yalnız kalma endişesi bireyin karşılaşabileceği tehditler arasındadır. Grup, bu tür tehditlere karşı bireyi koruyabilmektedir.**

***Sosyal İhtiyaçlar:**

**Motivasyon kuramları ve temel kişilik kuramları bireylerin güçlü sosyal ihtiyaçlara sahip olduklarını göstermektedir.**

**Bireylerin sosyal varlık olmaları, onların ilişkiler kurmalarını ve anlamlı dostluklar edinmelerini sağlar.**

**Gruplar ise, bireylerin arkadaşlıklar kurabilecekleri ortamlar oluşmasına yardımcı olurlar.**

***Öz Saygı:** Gruptaki üyelik ilişkisi, bireylerin öz saygılarını geliştirmelerinde yardımcı olur. İnsanlar, saygın gruplarla arkadaşlık etmekten gurur duyarlar.

***Ekonomik ihtiyaçlar:** İnsanlar kendi ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gruplar oluştururlar. İş ortaklıkları buna bir örnek olabilir.

***Ortak İlgiler:** Bazı gruplar, grup üyelerinin ortak ilgileri doğrultusunda, ortak amaçlar için oluşurlar. Tek başına yapılaması mümkün olmayan işler, ilgililer tarafından birleştirilip grup oluşturularak yapılması mümkün hale getirilebilir.

# GRUP ÜYELİĞİNİN OLUMSUZ SONUÇLARI

**Grupların, üyelerine sağladığı olumlu sonuçların yanı sıra bir takım olumsuz sonuçlar da doğurduğu görülmektedir.**

**Birey, üyesi olduğu grubun ilke ve ideallerine uymak için kendi arzu, istek ve davranışlarını değiştirmek zorunda kalabilir. Ayrıca grup baskılarına karşı koymak için bireyin güçlü bir iradeye sahip olması gerekir.**



# GRUPLARIN GELİMESİNDEKİ SAFHALAR

**Gruplar zaman içerisinde çeşitli safhalardan geçerek gelişir ve büyürler. Tuckman bu safhaları dört ana başlık halinde incelemiştir. Bunlar;**

***FORMING (Kurmak, biçimlendirmek)**

***STORMING (Geliştirmek)**

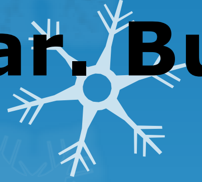
***NORMING (Normlar geliştirmek)**

***PERFORMING (İcra etmek)**

# *FORMING:




**Oluşumun ilk safhasında, grup üyeleri bir araya gelir, tanışır, bilgilerini paylaşırlar. Bu safha biçimlendirme safhasıdır.**



**Bu safhada grup üyeleri grup içinde hangi kişisel davranışların kabul edilir ya da edilmez olduğunu kavramaya çalışırlar.**



**Yeni bir üyenin grup içinde kabul edilebilir davranışlar sergilemesi için özellikle gayret etmesi gerekir.**





# *STORMING:

**Grup oluşumunun ikinci safhasında, grup içindeki ihtilaflar açıkça görülür ve grup üyeleri arasında amaçlar ortaya konur, kurallar belirlenir.**

# *NORMING:

**Zaman içerisinde, gruplar birlik ruhu geliştirmeye başlar. Üyeler davranışlarını gruptaki diğer bireylerle uzlaştırır. Böylece grup içinde, grubun değerleri bağlayıcılık kazanır.**




# *PERFORMING:



**Grup üyeleri temel amaçlar etrafında birleşir ve üyeler sahip oldukları özelliklere göre görevlendirilir.**



**Bu safhada rollerin belirlenmesi, doğru amaca ulaşmada önemli avantaj sağlar.**



**Artık grup, amaç etrafında odaklanmış ve harekete hazır hale gelmiştir.**





# İŞLETMELERDEKİ GRUPLAR VE GRUPSAL FARKLILIKLAR



**İşletmelerde çeşitli şekillerde gruplar oluşur. Bunun sebebi ise işletmelerde psikolojik ve ekonomik açıdan farklı sınıflara mensup bireylerin çalışmasıdır.**

**Bireylerin kişilik yapılarında ve fikirlerindeki farklılıklar, farklı gruplara üye olmalarına yol açmaktadır.**

**Grupsal farklılıklar, bilgi ve düşünce yönünden farklılıklar, örgüt idealleri ve standartları bakımından farklılıklar olarak incelenebilir.**

# *BİLGİ VE DÜŞÜNCE YÖNÜNDEN FARKLILIKLAR




**Örgüt içinde her hiyerarşik kademedeki bireyin bilgi ve düşünce yapıları birbirinden farklıdır.**



**Ayrıca, her bireyin yaşam tarzının, kültürel yapısının, yaşadığı sosyal çevrenin farklı olması, düşünce tarzının da farklı şekilde oluşmasına neden olmaktadır.**

**Örgüt içindeki farklı bilgi ve düşünce yapıları farklı grupların ortaya çıkmasına yol açar.**





# *ÖRGÜT HAKKINDAKİ İDEALLER VE STANDARTLAR BAKIMINDAN FARKLILIKLAR

**İşçilerin arzu ettikleri şekli ile yöneticilerin arzu ettikleri örgüt şekli bir birinden farklıdır. Bu durum işçiler ile yöneticilerin birbirinden farklı idealler içinde olmalarına neden olur. Ayrıca sahip olunan standartlar da astlar ve üstler bakımından farklılık gösterebilir. Örneğin, ustabaşı tarafından yeterli görülen örgütün verim seviyesi yöneticinin standartları altında olabilir. Bu farklılıklar bireylerin, kendi ideal ve standartlarına uygun olan gruplara üye olmalarına yol açar.**

# *ÖRGÜTE BAĞLILIK VE ÖRGÜTÜ DESTEKLEME BAKIMINDAN ORTAYA ÇIKAN FARKLILIKLAR

**Yönetici grupları astlara oranla daha çok örgütü destekleme arzusu içindedirler.**

**Yöneticiler örgüt ilke ve politikalarına daha çok bağlılık gösterirler. Bir başka ifade ile bireyin hiyerarşik kademesi yükseldikçe örgüte bağlılık ve örgüt ilkelerini destekleme durumu artmaktadır. Örgütü destekleme arzusu farklı derecede olan değişik hiyerarşik kademe elemanları bu sebeplerden dolayı farklı yapıda gruplar oluşturabilirler.**

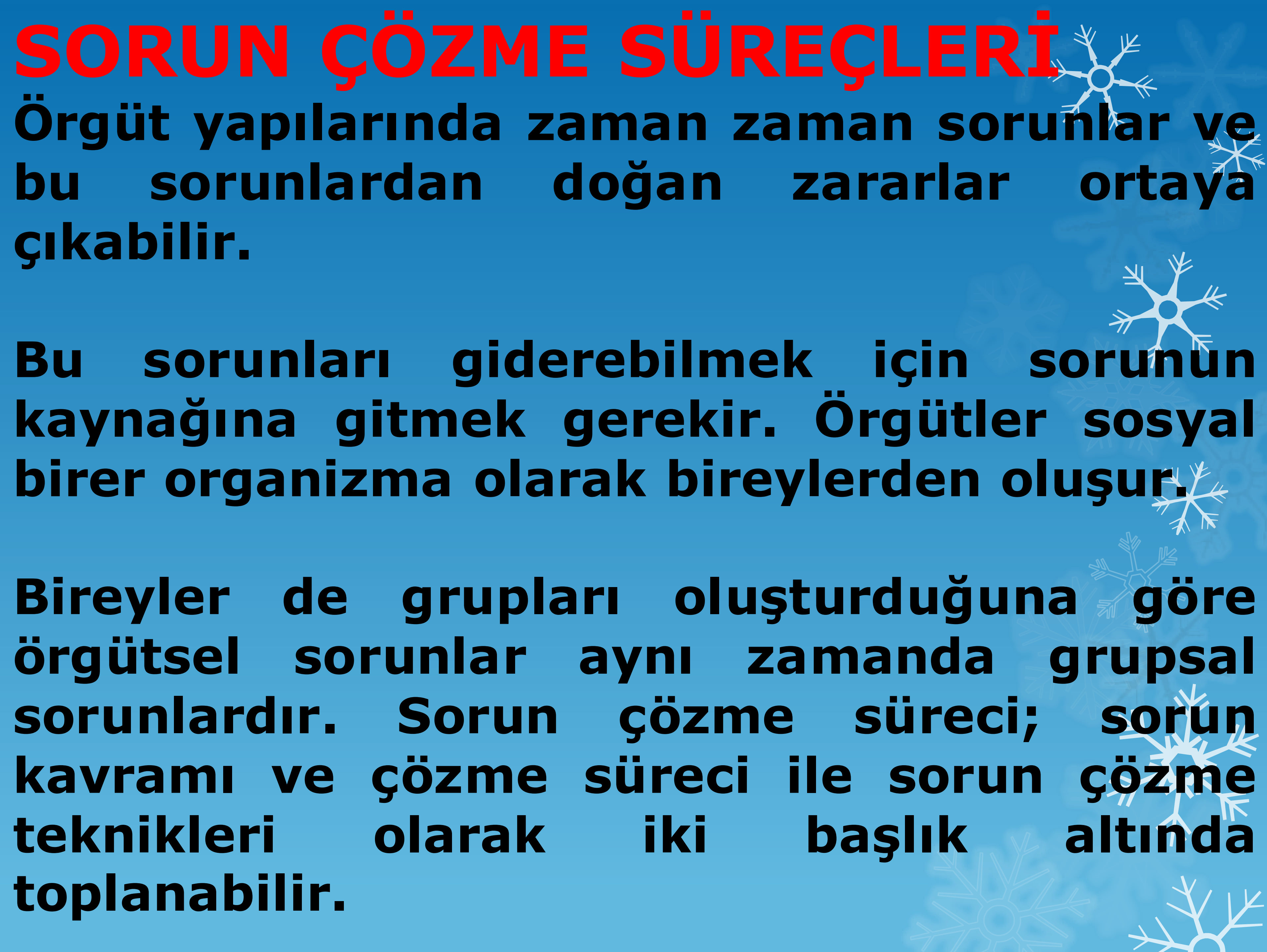
# GRUP İÇİ SÜREÇLER

*SORUN ÇÖZME SÜREÇLERİ

*GRUP MOTİVASYONU SÜREÇLERİ

*DEĞİŞİKLİK UYGULAMA SÜREÇLERİ

*HABERLEŞME SÜREÇLERİ



# SORUN ÇÖZME SÜREÇLERİ

**Örgüt yapılarında zaman zaman sorunlar ve bu sorunlardan doğan zararlar ortaya çıkabilir.**

**Bu sorunları giderebilmek için sorunun kaynağına gitmek gerekir. Örgütler sosyal birer organizma olarak bireylerden oluşur.**

**Bireyler de grupları oluşturduğuna göre örgütsel sorunlar aynı zamanda grupsal sorunlardır. Sorun çözme süreci; sorun kavramı ve çözme süreci ile sorun çözme teknikleri olarak iki başlık altında toplanabilir.**


SORUN KAVRAMI
VE
ÇÖZME SÜRECİ

**Bir işte amaca ulaşmak için gereken yollar riskli, belirsiz veya her ikisi de mevcut ise, bu durumda sorundan söz edilir.**

**Sorunun çözülmesi için ise, ilk önce sorunun teşhis edilmesi gerekir. Sorunun doğru olarak ortaya konmasından sonra içerik ve kapsam açısından sorun tanımlanmalı ve sınırları çizilmelidir.**

**Bu sırada sorunun ne olduğu, nerede, ne zaman ortaya çıktığı ve nedenleri araştırılmalıdır.**

**Sorunun belirlemesinden sonra sorun için olası çözüm seçenekleri oluşturularak, bunların değerlendirilmesi yapılıp en uygun çözüm yolu seçilir. Daha sonra bu yöntemle sorunun çözümü yoluna gidilir.**



# SORUN ÇÖZME TEKNİKLERİ

***Karar alma sürecini hazırlama teknikleri,**

***Tahmin teknikleri,**

***Karar oluşturma teknikleri.**

# KARAR ALMA SÜRECİNİ HAZIRLAMA TEKNİKLERİ

***BEYİN FIRTINASI**
***DELPHİ TEKNİĞİ**
***YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI (OPERATIONAL RESEARCH)**
***FAYDA-MALİYET (COST/BENEFIT) ANALİZİ**

# *BEYİN FIRTINASI

**Buradaki amaç kişilerin görüş ve düşüncelerinin özgürce ortaya atılmasını sağlamaktır. Oturum sırasında eleştiri veya karşıt görüş açıklanmaz. 5-10 Kişiden oluşan grup bir sorunu çözmek amacıyla bir araya gelir ve hiçbir kısıtlama olmadan fikirler ortaya atılarak çözüme ulaşılmaya çalışılır.**



# *DELPHİ TEKNİĞİ

**Diğer bir sorun çözme tekniği ise Delphi Tekniği'dir. Burada, konu ile ilgili uzman kişilere, sorunun çözümüne yönelik olarak hazırlanan soru formu gönderilir. Uzmanlar soru formunu yanıtlayarak gönderirler. Merkezde bu soru formları derlenir ve tekrar hazırlanarak aynı kişilere gönderilir. Uzmanlar yeniden inceledikleri formlara yeni görüşlerini yazıp tekrar gönderirler. Bu süreç en uygun çözüm bulana kadar yenilenir.**

## *YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI

**Sorunların çözümüne, kantitatif karar verme tekniklerinden yararlanarak ulaşılması olarak ifade edilen Yöneylem araştırması daha çok teknik sorunların çözümünde kullanılır.**

## *FAYDA-MALİYET ANALİZİ

**Analiz sonucunda üretilecek olan çözüm yollarının ortaya konulmasına yardımcı olan Fayda-Maliyet Analizi karar alma sürecini oluşturan tekniklerden biridir.**

# TAHMİN TEKNİKLERİ

***TREND ANALİZİ: Belirli bir işletme faaliyeti ile ilgili bir zaman serisinin ileriye yansıtılması suretiyle geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını sağlayan bir tekniktir.**

**Bir işletmenin, geçmişteki satışlarının incelenerek belirli bir trend olup olmadığı belirlenip, gelecekle ilgili tahmin işleminin yapılması nasıl ki yararlı ise, «aynı şekilde örgüt personeli ile ilgili bir sorunun giderilmesi»nde de bu yöntemin uygulanması yararlı olacaktır.**



# *KORELASYON ANALİZİ

**Birbiri ile ilgili iki ya da üç sürecin birbirlerini etkilemeleri sonucu ileriye dönük olarak meydana gelebilecek değişiklikleri belirler. Örneğin, satıştaki değişmelerin ileriki yıllarda personel sayısı üzerine etkisi korelasyon analizi ile belirlenir. Korelasyon katsayısı (r) nin aldığı değerler aşağıdaki anlamları taşımaktadır:**





| Korelasyon Katsayısının Değeri | Sonuçların Yorumu |
|---|---|
| 0.90-1.00 | Çok yüksek korelasyon |
| 0.70-0.90 | Yüksek Korelasyon |
| 0.40-0.70 | Normal Korelasyon |
| 0.20-0.40 | Düşük Korelasyon |
| 0.00-0.20 | Çok Düşük Korelasyon |





# KARAR OLUŞTURMA TEKNİKLERİ

***Tepkisizlik sonucu karar alma:** Burada, herhangi bir grup üyesinin önerisi dikkate alınmamakta ve önerisinin kabul görmediği ifade edilmektedir.**

***Otorite tarafından karar alma:** Sorun grup tarafından tartışılmakla beraber, esas karar ile otorite tarafından alınmaktadır.**

***Azınlık kararı:** Grup içinde bir kısım azınlık bazı tehdit ve oyunlarla, çoğunluğun kararını bertaraf ederek kendi kararlarını aldırabilmektedir. Bu durum yeni sorunları beraberinde getirip, formel ve informel grup yapısını zedelemektedir.**

***Çoğunluk kararı: Burada grup, değişik alternatifleri tartışarak çoğunluğun kabul ettiği alternatifi seçmektedir.**

**Bu süreç, azınlıkların dışlanması ve grubu kazananlar ve kaybedenler olarak ikiye bölünmesi türünden sakıncalar taşıyabilmektedir.**

***Düşünce birliği sonucu karar alma: Bu şekilde karar alma en ideal süreç olarak görülür.**



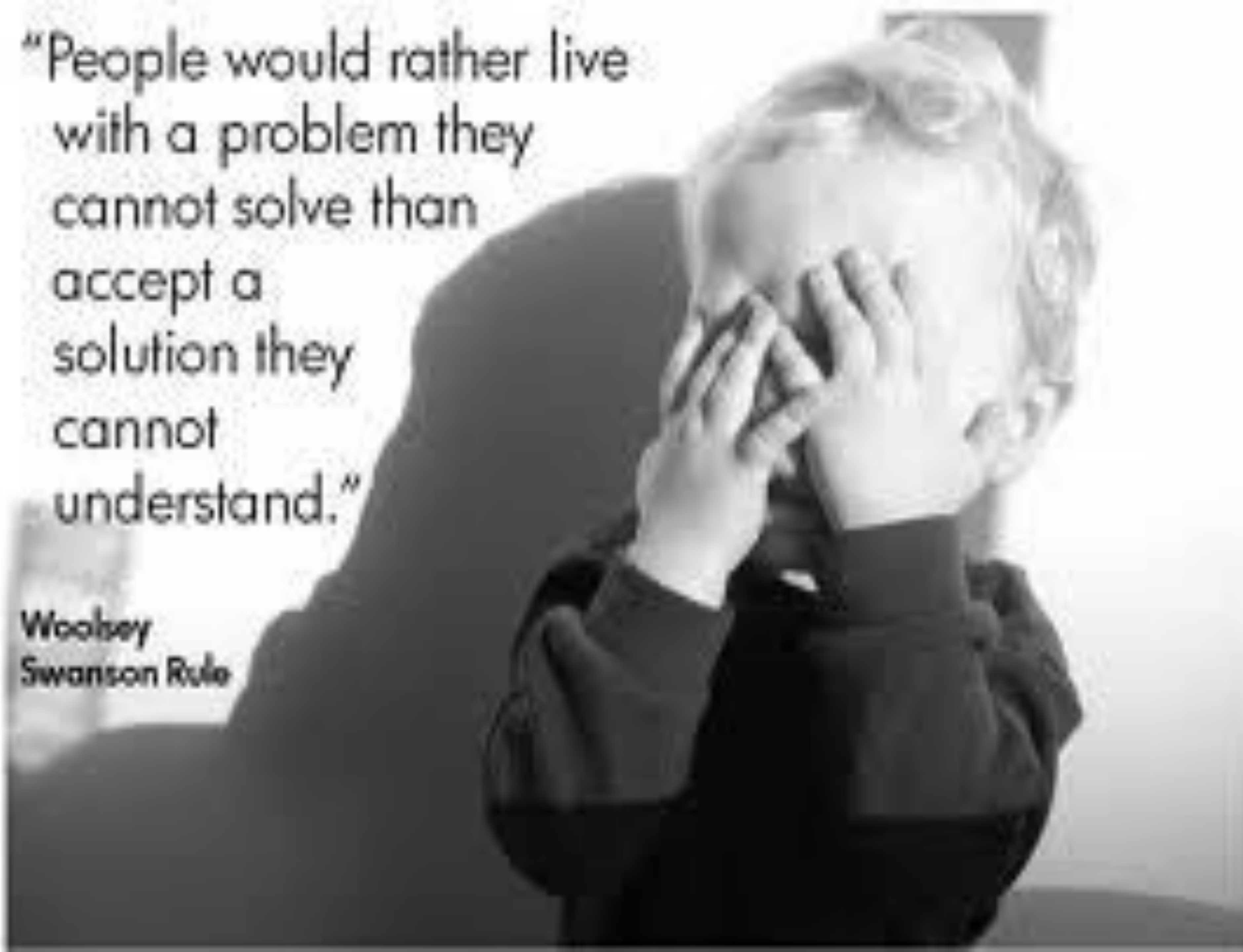

**Ne var ki üyelerin çıkar farklılaşmasına düşmeden karar birliğine varmaları çok zordur.**



**Burada Taylor ve diğer bilimsel yöntem akımının izleyicilerince, «fikri devam» olarak nitelendirilen, «örgüt içinde çıkar birliği ve barış içinde birlikte çalışma» ilkesinin uygulamadaki işlevsizliği gözler önüne serilmektedir.**

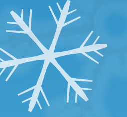






"People would rather live with a problem they cannot solve than accept a solution they cannot understand."
Woolsey Swanson Rule

# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -8-

# GRUP MOTİVASYONU SÜRECİ

# MOTİVASYON OLGUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

**Bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bireylerden oluşan grubun performansı, onların aynı ortak paydada olması gereken gereksinmeleri veya motivleri tarafından gerçekleşmekte ve grup motivasyonu ortaya çıkmaktadır.**

**Genel olarak grup motivasyonu ise, üyelerin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve görevlerini amaç birliği içinde bütün olarak yerine getirmelerini sağlayan güç veya mekanizmadır.**

## GRUP MOTİVASYONU UYGULAMA SÜRECİ

**Grup motivasyonunu gerçekleştirme süreci ilk önce organizasyon amaçlarının belirlenmesi ile başlar. Bu aşamada üst yönetim, amaçları objektif, açık ve net bir şekilde ortaya koymalıdır.**

**Amaçlar belirlendikten sonra ikinci olarak yönetim, grup üyelerinin hem bireysel motivlerini hem de grupsal nitelik kazanmış motivlerini çeşitli testler yaparak saptamalıdır. Ayrıca bu aşamada grup içinde oluşmuş bulunan normların değerlendirilip bunların nasıl ortaya çıktığının ve etkinliklerinin neler olduğunun araştırılması gerekmektedir.**

**Son olarak ise, motivasyonun uygulanması aşamasına geçilir. Burada yönetimin en çok dikkat etmesi gereken nokta, grupsal motivlerin kullanılmasındaki «zaman ve ortamın» uygunluğunun iyi ayarlanmasıdır. Oluşturulan motivlerin hepsi birden de kullanılabilir, sırayla da devreye sokulabilir.**

**Tüm süreç için gerekli olan en önemli husus ise, grubun homojen olması gerektiğidir. Aksi takdirde uygulanan motiv ektisini yitirilebilir ve performans düşebilir.**

**Heterojen bir grubun homojen hale getirilmesi ise; grubun üyelerinden birbirine yakın olanların biraraya getirilmesi, grup üyelerinin birkaçının değiştirilmesi veya grup üyelerinin eğitilmesi yoluyla sağlanabilir.**

# DEĞİŞİKLİK UYGULAMA SÜRECİ

**Değişiklik; bireyin iş ortamında, sosyal çevrede, kendi biyolojik ve psikolojik yapısında meydana gelen bir oluşumdur.**

**Bireyler yapıları itibariyle değişikliklere çok yatkın olmalarına rağmen zaman zaman sosyal çevredeki değişikliklere karşı kıyabilmektedirler.**

**Burada, değişiklik türleri, değişikliğe direniş ve nedenleri ile değişikliklere direnişi giderme yolları incelenmiştir.**

# DEĞİŞİKLİK TÜRLERİ

**Değişiklik türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:**
***Teknolojik değişiklikler: Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerdir.**

***Yöntemlerdeki değişiklikler: Verimin artırılması ve işlerin daha kolay yapılmasını sağlamak amacıyla ortaya çıkan değişikliklerdir.**

***Performans standartlarındaki değişiklikler: Güçlü rekabet ortamında rakiplerine karşı üstün olmayı hedefleyen işletmelerin yaptıkları değişikliklerdir.**

***İnsan kaynakları yönetimindeki değişiklikler:** İşletmenin verimini yükseltmek amacıyla yapılan değişikliklerdir.

***Politika ve prosedür değişiklikleri:** Zaman içinde etkinliğini kaybeden politika ve prosedürler işletmenin mevcut yapısı doğrultusunda değişikliğe uğrar.

***Örgütsel yapıdaki değişiklikler:** Yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması işletmeleri de mevcut yapılarında değişiklik yapmaya zorlar.

# DEĞİŞİKLİĞE DİRENİŞ:

**Birey mevcut sosyal denge içerisinde kurmuş olduğu sosyal ve ekonomik dengeyi kaybetme konusundan dolayı, gündeme gelen değişikliklere karşı direniş gösterebilmektedir.**

**Değişikliklere direniş aşağıdaki gibi iki farklı şekilde ortaya çıkabilir:**

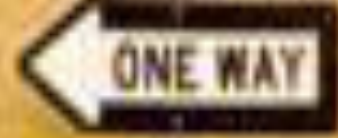
***Rasyonel araştırma ve incelenme sonucu ortaya çıkan direnişler: Bu tür direnişler güçlü dayanaklara dayandığı takdirde geçerlilik kazanabilen direnişlerdir.**

***Duygusal direnişler:** Bunlar ise bireysel çıkarları korumak amacıyla yapılan mantık dışı direnişlerdir.

Bu tür direnişler işletme içi istenmeyen davranışlardır.






# DEĞİŞİKLİKLERE DİRENİŞ NEDENLERİ

***SOSYAL NEDENLER:**

**Birey kendine yabancı sosyal ortamların değişiklikler yoluyla oluşacağını düşünmekte ve bu yüzden de değişikliklere direniş gösterebilmektedir.**



# DEĞİŞİKLİKLERE DİRENİŞİ GİDERMEK VEYA İŞLEVSEL KILMAK

**Değişikliklere direnişi gidermek veya işlevsel kılabilmek için aşağıdaki yöntemler izlenebilir:**

***Değişiklik yapmadan önce gereksinmelerin saptanması:** Eğer değişikliğe gerçekten ihtiyaç duyuluyorsa ve verimliliği artıracağına gerçekten inanılıyorsa değişiklik yapılmalıdır.**

***Değişikliği önceden haber vermek ve yavaş ilerlemek:** Birey içinde bulunduğu grubun kendisi için bir güvence oluşturduğunu düşündüğünden aniden yapılan değişikliklere tepki gösterecektir.**

**Bu yüzden meydana gelecek değişiklikleri önceden haber vermek üyelerin alışmasını sağlar.**

**Ayrıca değişikliğe gidildiğinde ilerlemenin yavaş olması da direnci kırmak açısından yaralı olacaktır.**

***Değişikliğe direnenlere anlayış göstermek: Örgütsel olgunluk gereği yöneticilerin, direnenlere anlayış ve sabır göstermeleri direnenlerin daha kolay ikna olmalarını sağlayacaktır.**

***Değişiklik kararına katılmayı sağlamak:** Yöneticilerin, değişiklik sonucu ulaşılacak yeni ortamdan işgörenlerin daha çok yarar sağlayacaklarını anlatabilmesi, onların değişiklik sonrası uygulamalara katılımını sağlayarak motive etmesi direnişleri azaltacaktır.

***Uzmanların tutumlarını denetlemek:** İşletmeler değişiklikleri uygularken mevcut uzmanlardan veya dışarıdan getirdikleri uzmanlardan yararlanırlar. Bu sırada elemanlara zarar verebilecek tutum ve davranışları engellemek amacıyla özellikle dışarıdan gelen uzmanların bilgilendirilip, denetlenmeleri gerekmektedir.

***Etkin haberleşme ağı kurmak:** Uygulamanın her aşamasında doğru ve zamanında iletilmesi ve yönetici-uzman-işgören arasındaki halkalaşmanın işlerlik kazanması açık bir iletişim ağı ile mümkün olabilir.

# HABERLEŞME SÜRECİ

Haberleşme, genel bir ifade ile «bilgi değişim süreci»dir. Haberleşme, bireyin sosyal yapılar kurmasına, birlikte hareket ederek birtakım tutum ve davranışlar gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir sistemdir.

**Haberleşmenin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

* **Çalışmaların fiziki ve sosyal çevreye uyumunu sağlamaya katkıda bulunur.**

* **İşgörenlerin, belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmalarını ve bu doğrultuda motivasyonun güçlendirilmesini sağlar.**

* **Kişiden kişiye haber ve bilginin aktarılmasını ve birlik ve beraberliğin doğmasını sağlar.**

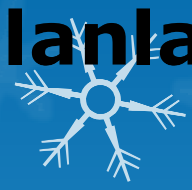
***Tutumların oluşmasını, inanç ve duyguların açığa çıkmasını sağlar.**

**<u>Örgütsel açıdan haberleşme dört evrede incelenebilir:</u>**

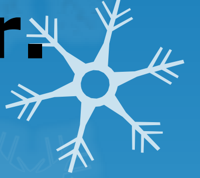
***Karar alma evresi, Bu evrede kararlar alınmadan önce ayrıntılı bir şekilde bilgi toplama işleminin gerçekleştirilmesi gerekir. Karar alma evresinde bilgilerin doğru ve güvenilir olması önem taşır.**

***Planlama evresi, Bu evrede amaca ulaşmak için gereken tüm bilgiler toplanmaya çalışılır.**

*Uygulama evresi, Bu evrede planlama uygulamaya dönüştürülür.




Burada haberleşme, planlama ile uygulama arasındaki koordinasyonu sağlayacaktır.



*Denetleme evresi, Haberleşme sürecinde, grup üyeleri yanlış haber ve bilgilerin devreye girmesini önlemek amacıyla kendi kendilerini denetlemelidirler.



Bu otokontrolün yanı sıra, formel bir denetim mekanizmasının da olması gerekmektedir.





# YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK



**Yönetici,** ***başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi*** **olarak tanımlanmaktadır.**



**Yönetici, girişimcinin ileri sürdüğü fikirleri uygulamak ve gösterdiği hedeflere ulaşabilmek için yolları saptayan ve bunu yaparken içinde bulunduğu durumun muhasebesini yapan, bu yollardan geçişin zamansal ve parasal programını düzenleyen kişi olmaktadır.**







# YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ

**Yönetici şu özelliklere sahip olmalıdır:**

***İşi bitirme azim ve heyecanı,**

***Çalışkanlık,**

***Bilgi,**

***Organizasyon gücü,**

***Finans,**

***Denetim kabiliyeti ve çevre ile dışta ve içte iyi iletişim kurabilme.**

# LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

**Liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. 1900'lü yıllardan bu yana toplumbilimciler tarafından birçok tanımlaması yapılan liderlik, genel olarak üç önemli özellik etrafında açıklanabilir.**

**Bunlar,**
***Kişiye verilen unvan,**
***Kişinin özelliği,**
***Lider olan bireyin grup içindeki davranış yapısı şeklinde sıralanabilir.**



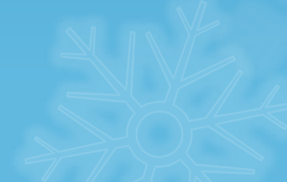
**Bunlar doğrultusunda liderliği şöyle ifade edebiliriz:**



**«Liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı» diğer bir ifade ile «bir şeyi başkalarına benimsetmek sureti ile yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür». Bu tanımlara göre liderlik fonksiyonu aşağıdaki gibi edilebilir.**









**Bu yazarlara göre, liderlik herşeyden önce bir sanattır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bireyleri kümeleyip, eş güdüleme sanatıdır. Liderlik, sosyal bilim literatüründe üç anlamda kullanılmaktadır:**

***Bir durumdan kazanılan sıfat (Bir kadroyu niteler)**

***Bir kişinin özelliği (Bir kişiyi niteler)**

***Bir davranış sıfatını niteler (Bir davranış kategorisini niteler).**

**Liderler mevcut duruma eleştirel bir tarzda yaklaştıkları için sürekli mevcut yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler, kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara neler yapabilecekleri konusunda ilham verirler.**
**Liderliğin oluşması için resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunu kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetkilerle donatılmış olmak sadece yöneticinin kullanacağı güç kaynaklarını arttırabilir.**


LİDER VE YÖNETİCİ
ARASINDAKİ FARKLAR

**Lider ve yönetici kavramaları eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler olabilir.**

**Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, yönetme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu fonksiyonları gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir.**

**Bunun yanı sıra liderlik, grup üyelerinin ortak olarak kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birbirlerinin grup üyelerini etkilemesidir.**



**Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar, çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı müteşebbis grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir.**



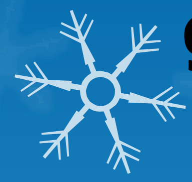
**Buna karşılık liderlik bir atama olgusunun dışında oluşur, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde, bazı özellikleri taşımanın sonucu olarak ortaya çıkar.**



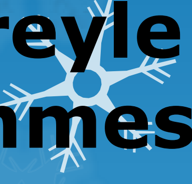




**Liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:**




***Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticilerin ise, grubu oluşturan bireyler tarafından izlenmesi ve benimsenmesi gerekmez.**



***Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişi olarak bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarken; lider, üyelerin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.**






***Yönetici, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendilerini izlemelerine ihtiyacı vardır. Bunun yanı sıra liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.**



# LİDERLİK ÇEŞİTLERİ

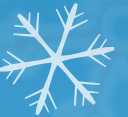
***Grup büyüklüklerine göre:**




**-Şahsi liderler**
**-Yönetici liderler.**



***Durumlarına göre:**




**-Pozitif liderler,**
**-Negatif liderler.**





***Anlayış ve davranışlarına göre:**

**-Demokratik liderler,**
**-Otokratik liderleri,**
**-Serbestçi (liberal) liderler,**
**-Hümanist liderler,**
**-Destekleyici liderler,**
**-Karizmatik liderler,**
**-Doğal liderler,**
**-Transaksiyonel liderler,**
**-Dönüşümcü (Transformasyonel) liderler.**

# ANLAYIŞ VE DAVRANIŞLARINA GÖRE LİDERLER

## *DEMOKRATİK LİDERLER

**Demokratik ve katılımcı lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlenir. Astların planlama, karar alma, örgütleme, faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır. Burada her türlü iletişim yolu açıktır.**

**Acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik şekli başarısız olabilir, doğal durumlarda ise katılımcı lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim haline ve yapıcı bir gelişim içinde bulunurlar.**

**Katılımcı lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, bu güce daha yapıcı ve etkin bir nitelik kazandırmış olur.**



# OTOKRATİK LİDERLER

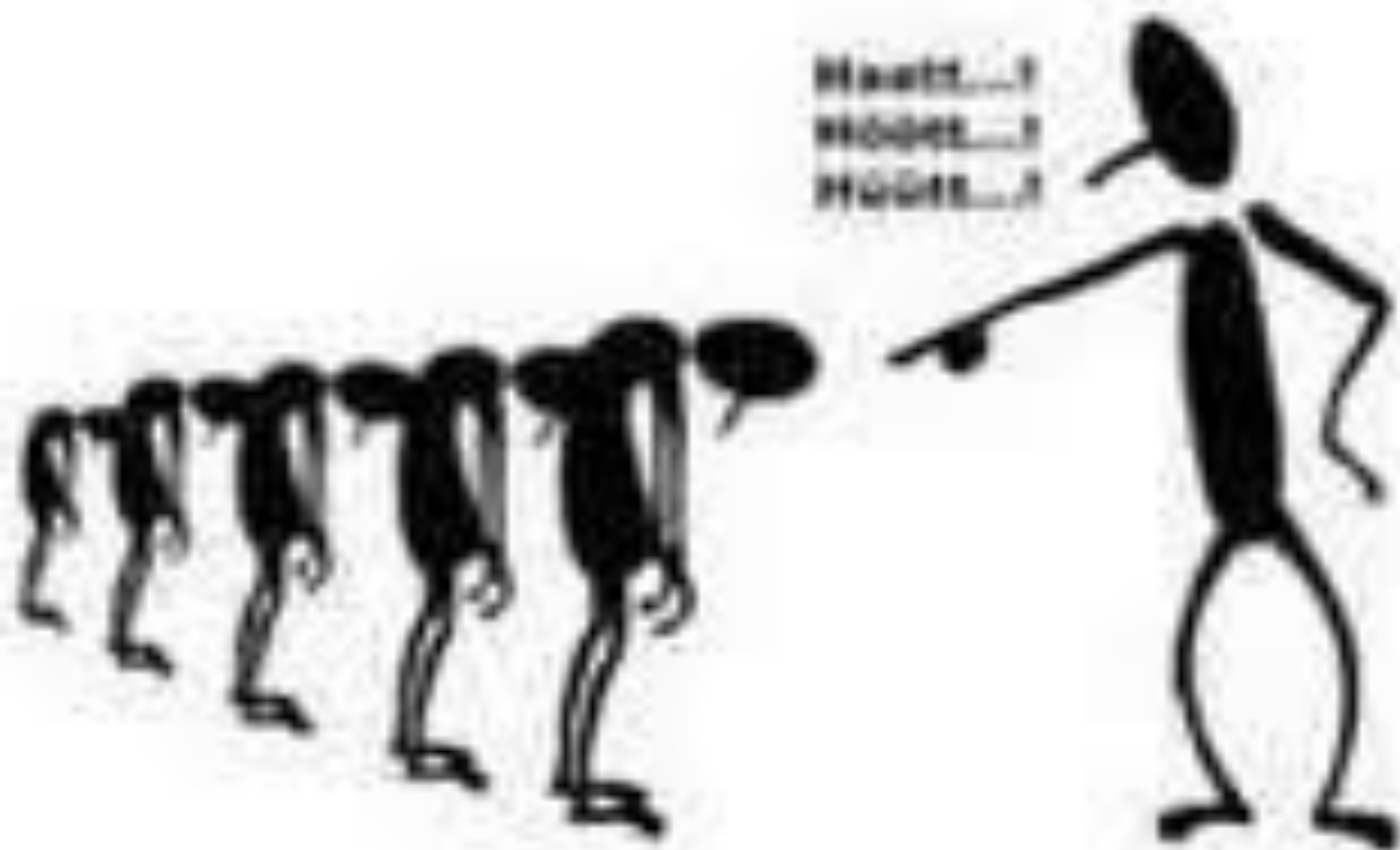
**Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder.**

**Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar tersini kuşkuyla karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir.**

**Bu liderlik modeli, otokratik bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur.**

Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı, geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır.

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir; yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolur.



# SERBESTÇİ (LİBERAL) LİDER

**Grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik modelidir. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin ki gibidir. Lider sadece örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamak bakımından katkıda bulunur.**

**Tamamen otokontrol sistemi hakimdir. Bu model çok kullanılan bir liderlik modelidir. Üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar getirebilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir.**

# HÜMANİST LİDERLER

Liderin babacan (patrimonial) davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Zaman zaman orta basamakların fikrini alır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirme ile motive eder. Zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez.

# DESTEKLEYİCİ LİDERLER

Destekleyici lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz, ancak onların görüş ve önerilerini dikkate alarak karara varır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.

# KARİZMATİK LİDERLER

**Karizmatik liderin ise, grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyon sahibidirler, bunu izleyenlerine aktarma becerileri gelişmiş, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibi ve vizyonları doğrultusunda hareket etme konusunda son derece tutarlıdırlar.**

**Bazı araştırmacılar, karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını savunsalar da, yapılan araştırmalar kişilerin «karizmatik lider» olmak için eğitilebileceğini göstermiştir.**

# DOĞAL LİDERLER

**Doğal lider, yönetici tarafından seçilmeyen, tam aksine grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu yönde yönlendirebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir.**

# TRANSAKSİYONEL LİDER

1900'lerden 1980'lere uzanan çeşitli araştırma, liderlik kavram ve kapsamına değişik bakış açısı ve açıklık getirse de, «General Elektirik'ten Jack Welch, Chrrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates gibilerini diğerlerinden farklı kılan nedir?» sorusuna tatminkar yanıtlar aranmıştır. İşte bu noktada, «Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar» başlığı altında J.M.Burns&B.M.Bass'ın 1978'de getirdiği yeni ayırım «Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik» kavramlarının tartışılmasını sağlamıştır.



**Basit ifade ile geçmişle bu günü bağdaştıranlar «transaksiyonel lider», bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise «transformasyonel lider» kavramı ile adlandırılmışlardır.**

**Transaksiyonel liderler, «koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim» olmak üzere üç tip farklı yönetim tarzı sergilemektedir.**





***Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanmaktadırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçiminde olup, izleyiciler kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.**

***Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler, izleyicilerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmektedirler. İşin başında belli bir standart belirlenmekte ve bir sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunulmamaktadır.**

*Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler hiçbir şekilde izleyiciler ile ilgilenmemekte, ancak hedeflenen standartlara ulaşılamadığında müdahale etmektedir. Bu ancak kendi kendini yönetme konusunda gelişmiş ekipler üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

# TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini arttırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar.


CHANGE

**Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını arttırmakta ve transformasyonel liderlerin karizmasını desteklemektedir.**

**Transformasyonel liderlerin uyguladıkları belli başlı yönetim tarzları aşağıda sıralanmıştır:**

***Karizma (Charisma): İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.**

***İdealleştirerek etkileme: Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.**

***İlham verme (inspiration):** Yüksek beklentilerini semboller aracılığı ile izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekilde açıklayarak ve takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

***Entelektüel uyarım:** Zeka, mantık ve dikkatli problem çöme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler.

***Bireysel ilgi:** İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

**Transformasyonel liderliğin bir diğer önemli özelliği ise karizmatik liderlik özelliklerini bünyesinde barındırıyor olmasıdır.**

**Transformasyonel liderlik, daha çok Toplam Kalite Yönetimi ve çağdaş yönetim ve organizasyonların doğmasına neden olan koşullar ile birlikte gündeme gelmiştir.**

**Burada lider, örgütsel yapıda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaşan kişidir. Yani vizyoner bir liderlik söz konusudur.**










# TEŞEKKÜRLER








ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

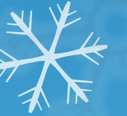
# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -9-

# LİDERLİKTE KURUMSAL YAKLAŞIMLAR









**Liderlikte kurumsal yaklaşımlar veya önderlik kuramları kapsamında genel kabul görmüş olan**



*Özellikler,



*Davranışsal,



*Durumsal,



**Liderlik Yaklaşım Kuramları bulunmaktadır.**





# ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI (TRAITS APPROACH)

**Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşımdır.**

**Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri incelenerek başlamıştır.Yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir.**

**Atatürk, Gandi ve Napoleon gibi liderlerin, bulundukları toplum içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve by kişilerin lider olarak ortaya çıkışlarıyla liderliğin oluşumu arasında ilişki kurulmak istenmiştir.**

Thomas Carlyle'nin «Büyük Adamlar Okulu» kuramı; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir.

Bu kurama göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmasını sağlar.

Zamanla bu görüş, yerini insanlardaki önderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübe ile de elde edilebileceğini savunan gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır.

Bunların sonucunda yapılan bir çok araştırma önderin özellikleri arasında aşağıdaki unsurların yer alabileceğini ortaya koymuştur.

## ÖZELLİKLER YAKLAŞIMINA GÖRE

# LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

YAŞ- * AÇIK SÖZLÜLÜK
* CİNSİYET- * İLERİYİ GÖREBİLME
* OLGUNLUK- * İNİSİYATİF SAHİB OLABİLME
* YAKIŞIKLILIK- * BAŞKALARINA GÜVEN VERME
* ZEKA- * GÜZEL KONUŞMA YETENEĞİ
* BİLGİ- * DUYGUSAL OLGUNLUK
* DÜRÜSTLÜK- * KARARLILIK
* SAMİMİYET- * KENDİNE GÜVEN DUYMA
* DOĞRULUK- * İŞİ BAŞARMA YETENEĞİ
* BAŞKALARI İLE İYİ İLİŞKİLER KURMA YETENEĞİ

**Özellikle batı toplumlarında kadınlar, engelli insanlar, azınlık mensupları, eşcinseller ve geleneksel liderlik tanımlamalarının dışında kalabilen birçok birey, liderlik konumuna geçtikçe, liderlik hakkındaki görüşlerde değişime uğramaktadır.**

**Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklere göre inceleyen özellikler yaklaşımı, pek verimli olmamıştır.**

**Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü, belirli bir özelliğin farklı bir şekilde anlaşılmasıdır.**

# DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM (BEHAVİORAL APPROACH)

**Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışmışlardır.**

**Bir başka deyişle etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.**

**(Görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri vb.)**

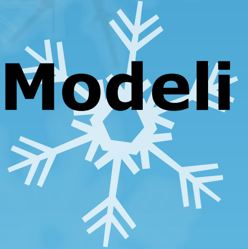
**İlerleyen çalışmalar, «davranışlar»ın «özellikler»den farklı olup, öğrenilebilir olduğunda yoğunlaşmışlardır.**

**Araştırmalar bir duruma uyan liderlik davranışının bir başka duruma uymayabileceğini göstermiştir. Örneğin, çok yüksek oranda rekabete dayalı sanayi dalında, tüketim malı üreten bir firmada, yaratıcı bireyleri motive etmede usta yönetici başarılı olabilir.**

**Böyle bir firma çok gösterişli pazarlama tekniklerine dayanabilir ve böylece yöneticinin yaratıcı kişileri yönetme kabiliyeti çok işe yarayabilir.**

**Öte yandan yüksek kaliteli mallar üretmede uzmanlaşmış bir elektronik firmasında böyle bir yönetici daha az faydalı olacaktır, hatta belki de verimi düşürecektir. Çünkü böyle bir firmanın başarısı pazarlama yaklaşımından çok, ürettiği mal ve hizmetin kalitesine dayanmaktadır.**





**Davranışsal yaklaşım başlığı altında,**

*** Ohio State Üniversitesi Araştırmaları,**

*** Michigan Üniversitesi Araştırmaları,**

*** Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi,**

*** Tannebaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu,**

*** Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri,**

*** Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli bulunmaktadır.**

## OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI

1945'te başlayan, askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmada, Ohio State Üniversitesi araştırmacıları, liderlik davranışındaki temel etmenin, «liderin astlarını grubun amaçlarına yöneltme» olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, liderlik davranışının iki önemli boyutu olduğunu ifade etmişler ve aşağıdaki hususları ele almışlardır.

*Yapıyı ele geçirme: Liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçları ile astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütleme derecesi. Başka bir ifade ile, «işin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü».

***Anlayış:** Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi.
Araştırma sonuçlarında ise liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştıkları ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi «kişiyi dikkate alma», ikincisi ise, «inisiyatif faktörü»dür. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla olan dostluk ve arkadaşlığını geliştirmesi yönündeki davranışlardır.
Diğer bir ifade ile liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesidir. İnisiyatif ise liderin, gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili olarak, işin zamanında ve gerektiği gibi tamamlanması için, amaç belirleme, grubu organize etme, haberleşme sistemini belirleme gibi davranışları ifade etmektedir.

**OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI AŞAĞIDAKİ BULGULARI ORTAYA KOYMUŞTUR:**

***Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş gören devir oranı, dolayısıyla işe devamsızlık azalmaktadır.**

***Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır.**

# MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

**Davranışsal liderlik çalışmalarından bir diğeri de Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır.**

**1947'lerde Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir.**

**Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.**

**Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre lider davranışları «işe dönük lider» ve «kişiye dönük lider» olarak iki gösterge altında toplanır.**

**Buna göre «işe dönük lider», astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemede kullanacaktır.**

**«Gruba dönük lider» ise, denetim görevini üstlenerek, yetkilerin bir kısmın astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır. Likert'in değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır.**




**Michigan çalışmalarına göre en üretken gruplar, liderleri üretim merkezli olanlardan çok çalışan merkezli olanlardır.**



**En etkin liderler ise, «astlarıyla destekleyici ilişkiler kuranlar, tek başına karar almaktan çok grup halinde karar almaya önem verenler ve izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik» edenlerdir.**





## BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

**Ohio Eyalet ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından çıkan bir sonuç, liderlik stilinin tek boyutlu olmayabildiğidir. Hem görev-merkezli hem de çalışan-merkezli stiller başarı sağlayabilir. Bir yöneticinin «çalışanlara ve göreve göre» yaklaşımını ölçmek için Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetsel skala (The managerial grid) liderliğin bu iki boyutlu doğasını yansıtmaktadır.**

**Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi Çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları; «Yönetim Tarzı Matriksi Modeli» olarak adlandırılabilecek ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir.**

**Bu model, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar, üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmadır.**

**Bu boyutlar ile ilgili olarak bir matriks yapı ortaya atılmıştır.**

**Buna göre dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yata boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir.**

**Bu matrikse bağlı olarak yönetici tiplerini belirleyebiliriz. 9.1 tipi yönetici üretime ve işe fazla önem veren fakat, kişiye önem vermeyen bir tipi ifade ederken, 1.9 tipi yönetici için astların hisleri ve memnun olmaları önemlidir. 1.1 tipi yönetici ise, hem üretime hem de kişilere minimum derecede önem vermektedir.**

**Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre aşağıda sıralanan beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmıştır:**

***Cılız liderlik:** Örgütte kalabilmesi gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır.

***Şehir kulübü liderliği:** Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verilirken, üretime ilgisi en alt düzeydedir.

***Görev liderliği:** Yönetici otoritesini kullanarak verimliliğini sağlarken, insan ilişkilerine verdiği önem en alt düzeydedir.

***Orta yolcu liderlik:** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipini yansıtmaktadır.

***Ekip çalışması liderliği:** Örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, dayanma ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve yöneticinin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzıdır.

## TANNENBAUM VE SCHMIDT'İN LİDERLİK DOĞRUSU

Tannenbaum ve Schmidt, liderlik tarzlarını, liderlik davranışının özelliğini gösteren bir doğru üzerinde açıklamıştır. Buna göre, doğrunun bir ucu otoriterliği ifade ederken, diğer ucu demokratik liderlik tipini ifade etmektedir. Otoriterliği ifade eden kısım patron davranışlarına ağırlık vermekte, demokratikliği ifade eden kısım ise, astların davranışlarını ön plana çıkarmaktadır.

**Bu bağlamda aşağıdaki sınıflama yapılabilir:**

***A.Yönetici kararını vererek astlarına bildirir.**

***B.Yönetici kararını satar.**

***C.Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler.**

***D.Yönetici fikirlerini deneme amacı ile geçici olarak açıklar.**

***E.Yönetici meseleyi sunar, önerileri alarak kararını verir.**

***F.Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.**

***G.Yönetici astların üst tarafından belirlenmiş sınır içinde görevlerini yapmalarına izin verir.**

## MC GREGOR'UN X VE Y KURAMLARI

**Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak «X ve Y Kuramları» olarak adlandırılmıştır.**

### X Kuramına Göre Bireylerin Davranış Özellikleri Sıralaması:

***İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.**

***Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak istemiyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.**

***Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçar, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.**

***İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.**

***Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlardır.**

# Y Kuramına Göre
# Bireylerin Davranış Özellikleri Sıralaması:

*Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

*Kişi biri şe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

*Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.

*Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.

*Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

# LİKERT’İN DÖRTLÜ YAKLAŞIM MODELİ

**Yönetici ve lider yaklaşımlarının anlaşılması ilgili olan diğer bir modeli ise Rensis Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli veya Sistem4 Modelidir.**

**Likert’in Michigan Üniversitesinde yapmış olduğu çalışmalara göre, yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanmıştır.**

**Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:**

***İSTİSMARCI OTOKRATİK**
***YARDIMSEVER OTOKRATİK**
***KATILIMCI DEMOKRATİK**
***DEMOKRATİK**

***İSTİSMARCI DEMOKRATİK:** Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır.

Yönetimin astlarına güveni çok azdır. «Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun» felsefesi hakimdir.

***YARDIMSEVER OTOKRATİK:** Bunda da kararı yöneticiler verir. Fakat, işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir.

***KATILIMCI:** Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına da karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmelidir.

***DEMOKRATİK:** Likert'in önerdiği sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp, katılmalı yönetim olgusuna ulaşabilirler.

# DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI (CONTINGENCY APPROACH)

**Özellik ve davranış yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar etkin liderliğin, «örgüt kültürü, görevlerin doğası, yöneticinin değerleri ve tecrübeleri» gibi birçok değişmene bağlı olduğunu savunmuşlardır.**

**Bunlara göre, bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen ortak bir yöneticilik stili de bulunmamaktadır.**



**Bunun için araştırmacılar, belli bir liderlik stilinin etkinliğini etkileyen faktörleri her durum için ayrı ayrı saptamaya çalışmışlardır.**

**Bunlar;**



***kişilik,**
***deneyim ve beklentiler;**
***üst yöneticinin beklentileri ve davranışı;**
***görevin gerekleri;**
***akranların beklenti ve davranışları;**
***astların özellikleri,**
***beklenti ve davranışları;**
***örgüt kültürü ve politikaları,**







**gibi faktörlerdir.**





# FRED FIEDLER'İN DURUMSALLIK MODELİ

**Friedler'e göre liderin davranışını etkileyen üç tip değişken mevcuttur:**

***Önder-Ast ilişkileri (Leader-Subordinate-Members Relations): Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli ve destekleyici veya tehdit edici olmak üzere değişik şekillerde olabilir.**

***Görevin Yapısı (Task Structure): Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir.**

***Liderin makamının verdiği yetki (Pozition Power):** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklinde sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder. Bazı örgütlerde liderin bu tür yetkileri fazla olurken, bazı gruplarda daha az olur.

# AMAÇ-YOL YAKLAŞIMI

## PATH GOAL THEORY OF LEADERSHIP

Robert House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen bu yaklaşım, motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, liderin farklı durumlardaki etkinliğini anlayıp öngörmemizi sağlamaya çalışır. Beklenti modelini baz alır. Bu yaklaşıma göre, kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir.

**Bunların yanı sıra Amaç Yol Teorisi, lider davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu teori, aşağıdaki gibi dört tip liderlik yaklaşımı üzerinde durmuştur:**

***Emir verici:** **Karar vermeye astlar katılmaz, neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.**

***Destekleyici:** **Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.**

***Katılmacı:** **Yönetici astların öneri ve tekliflerine açıktır, astların da karar katılmalarını ister.**

***Başarı arayıcı:** **Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlara güven duyar.**

# VROOM-YETTON-JAGO'NUN LİDERLİK YAKLAŞIMI

İlk olarak Viktor Vroom ve Philip W. Yelton tarafından öne sürülen daha sonra da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model; yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modele göre; lider zaman zaman değişik liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenir. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini artıracaktır.

**Modelde 5 çeşit liderlik tanımlanmış olup, bunlar; «otoriter yaklaşım(A-1,A-2), istişare eden yaklaşım (C-1,C-2) ve tam katılımlı (G-2) yaklaşım»dır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibi, A'dan G'ye soru ve cevaplar üzerine kurulmuştur:**

***A-1: Yöneticiler, problemleri .çözerken veya karar verirken, bunu o andaki bilgiyi kullanarak yaparlar.**

***A-2: Yöneticiler, önemli bilgileri astlarında alıp ona göre problem çözümü ararlar. Astlarından bilgi istediklerinde problemin ne olduğunu astlarına söyleyip söylememe kararı üste aittir.**

***C-1: Yöneticiler, problemi, ilgili astları bir grup haline getirmeden tek tek paylaşırlar ve onların görüş ve yorumlarını alırlar.**



**Daha sonra astların bilgilerini yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alırlar.**

***C-2: Yöneticiler, astlarını bir grup halinde ele alarak onları problem ile ilgili görüş ve yorumlarını alırlar. Tekrar, astların görüşünü yansıtan veya yansıtmayan bir karara varırlar.**



***G-2: Yöneticiler, problemi astlarına grup halinde açarlar ve sorunun çözümü için hep birlikte alternatifler yaratmaya çalışırlar. Yönetici bu sırada kendi fikrini kabul ettirmek için gruba baskı yapmaz ve grubun üstünde anlaştığı çözümü kabul eder.**








# İŞLETMELERDE LİDERLİK VE LİDERLİK FONKSİYONLARI

# İŞLETME İÇERİSİNDE GÖRÜLEN LİDERLİK FONKSİYONLARI:

***Uygulayıcı olarak lider,**

***Planlayıcı olarak lider,**

***Uzman olarak lider,**

***Sözcü olarak lider,**

***Kontrolör olarak lider,**

***Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider,**

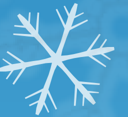
***Hakem ve aracı olarak lider.**




***Hakem ve aracı olarak lider,**



***Örnek olarak lider,**



***Grup sembolü olarak lider,**



***Suç üstlenen veya üyelere babalık yapan kişi olarak lider.**





## İDEAL BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

**Liderlik fonksiyonlarının ardından üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu da ideal bir yönetici de bulunması gereken liderlik özelliklerinin olduğudur. Burada ideal kavramı, işlevleri en iyi ve en etkili bir şekilde yerine getirmek anlamındadır.**

**İdeal bir lider ve yöneticide aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği ileri sürülmüştür:**

***Liderliğin ilk temel bileşimi, bir rehber görüştür. Nereye ve niçin gitmekte olduğunuzu bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere ulaşamazsınız.**

***Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur. Hayatın verdiği şeylere karşı duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu.**

***Liderliğin bir diğer bileşeni dürüstlüktür.**

***Liderliğin diğer iki bileşeni merak ve cürettir. Lider her şeyi merak eder. Risk üstlenmeye arzuludur. Yeni şeyler dener.**

***Hakiki liderler doğmaz, yetişirler. Çoğu kez de kendi kendilerini yetiştirirler.**

***Liderler kendi kendilerini icat ederler.**

**Kenneth Labich etkin bir lider olabilmek için yedi altın anahtarın gerekliliğine işaret etmiştir:**

***ASTLARA GÜVENMEK**

***VİZYON GELİŞTİRMEK**

***SOĞUKKANLI OLMAK**

***RİSKE ATMAK**

***UZMAN OLMAK**

***KARŞI ÇIKMALARA İZİN VERMEK**

***BASİTLEŞTİRMEK**






# TEŞEKKÜRLER


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -10-

# YABANCILAŞMA VE YÖNETİMİ



Günümüz insanı, sanayi devrimi ile başlayan ve her alana yayılan hızlı bir değişmenin toplumsal ve ruhsal düzeyde yarattığı bunalımların köklü bir rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamaktadır.

Ortaya çıkan bu hızlı teknolojik gelişme, sosyal örgütlerde, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde de temel dönüşümlere yol açmıştır.





**Ancak bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde de temel dönüşümlere yol açmıştır.**



**Bu dönüşümlere koşut olarak insanın doğa, diğer insanlar ve toplumla ilişkilerinde gözlenen bunalım ve hatta mutsuzluk hali giderek ön plana çıkmakta, maddi refahın tek başına yeterli olamayacağı düşüncesi yaygınlaşmaktadır.**







## Anomi:

**Kuralları geçerliliğini yitirmiş ve herkes tarafından benimsenecek yeni kuralları yaratamamış bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması halidir.**

**Kuralsızlık yaklaşımının önde gelen kuramcısı Merton'a göre kuralsızlık, amaçlara ulaşmaya yönelik uygun araçlar açısından, bireyin toplumsal yapıya uyum sağlayamamasıdır.**

**Durkheim, «Toplumsal İş Bölümü Üzerine» ve «İntihar» adlı yapıtlarında üç anomi halinden bahsetmiştir:**

***Ekonomi dünyasındaki iflasların çoğalması,**

***Ekonomik faaliyetler içinde kabul görmeyen bir iş veren-ücretli ilişkisi,**

***Bilimlerdeki aşırı parçalanma ve uzmanlaşmanın iş gücüne olumsuz yansıması.**




**Anomi olgusu yıkıcı olmakla birlikte, belirli bir dönemin veya belirli bir toplum türünün ötesinde yeni bir çağın veya toplumun önceden yaşanmasını da içerebilmektedir.**



**Durkheim'e göre yabancılaşmanın temelinde değer sistemlerinin ve toplumsal normların, insanların davranış ve isteklerini yönlendirici ve belirleyici özelliğini yitirmesi yatmaktadır.**










**Marx'a göre yabancılaşma, meta toplumunun kapital sistem içerisinde hızla evrimleşmesi ile değişim değerinin kullanım değeri üzerinde giderek büyüyen bir egemenlik kurması ve bunun sonucunda insanın ürününe, emeğine, topluma ve kendi varlığına yabancılaşması, uzlaşması, bunları kontrol etme gücünü yitirmesidir.**





**İlk kez Hegel tarafından ele alınan insanın doğal yaşama ve kendi özüne yabancılaşması olgusu, Karl Marx tarafından daha kapsamlı bir yapıda tanımlanmıştır.**

**Marx, yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir etkinlikmiş gibi görünmesi anlamında kullanmıştır.**

**Ona göre örgüt, olumsuz koşullarıyla işçinin emeğinin ürününü kendine yabancılaştırmaktadır. Ürettiği ürüne yabancılaşan işçi ise, giderek kendisine yabancılaşmaktadır.**

**Faunce**, yabancılaşma ile ilgili olarak; «yabancılaşma o kadar çeşitli biçimde kullanılmıştır ki, bu terim adeta modern insanın sosyo psikolojik hastalıklarının kısaltılmış bir ifadesi şekline bürünmüştür» demiştir.

**Weber**, örgütlerin biçimsel yapı ve rasyonel ilkeler ışığında yönetilmesini öngörürken; örgüt içinde bireyler arası ilişkilerin azalıp, kısmen de olsa yabancılaşma unsurunun gündeme gelebileceğine dikkat çekmiştir.

# YABANCILAŞMANIN ÖZELLİKLERİ

**Yabancılaşmanın özellikleri ile ilgili olarak ileri sürülen farklı yaklaşımlar aşağıdaki gibi ele alınabilir:**

***Yabancılaşma bir kavram ilişkisi olarak, birinin veya bir şeyin birisinden; bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir.**

***Yabancılaşma insan doğasında vardır.**

***Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.**

***Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.**

***Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşımaktadır.**

***Yabancılaşmada, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir.**



# YABANCILAŞMA TÜRLERİ



**Yıllarca işgörenin kişilik özelliklerinin işe etkisi incelenmiştir.**



**Bu konuda bir çok bulgu vardır.**



**Bilinenlerin en kapsamlısı olan Seeman'ın yabancılaşma sınıflandırması, beş değişik tür üzerinde yoğunlaşmıştır.**







# YABANCILAŞMA TÜRLERİ

YABANCILAŞMA

KURALSIZLIK

GÜÇSÜZLÜK

YALITIM TOPLUMSAL

KENDİNE YABANCILAŞMA

ANLAMSIZLIK

**Bu unsurları kısaca açıklamakta fayda bulunmaktadır:**

**GÜÇSÜZLÜK: Kişinin, olayların kendini sürüklediği veya olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılması ile gündeme gelebilen güçsüzlük olgusu, insanların kendi kaderlerini kontrol etmekte karşılaştıkları başarısızlık derecesi ile yakın bir ilişki içerisindedir.**

**ANLAMSIZLIK: Anlamsızlık, grup tecrübesini tam olarak paylaşmada karşılaşılan başarısızlıklar, yani bireyin neye, hangi genel doğrulara inanacağını bilmemesi hali olup, bireylerin toplumu ve çevresinde olup bitenleri anlayamaması ile ilgilidir.**

**KURALSIZLIK:** Kuralsızlık (normless), davranışı yöneltecek ilke ve ölçümler bulamamak ve amaca ulaşabilmek için toplumca onanmamış yollara başvurmak şeklinde tanımlanabilir.

Toplumun davranışını düzenleyen değer ve değerlerin kişiye anlamlı gelmemesi, yani toplumsal normların belirlediği başarı hedeflerine ulaşabilmek için toplum dışı davranışlara yönelinmesi olgusu kuralsızlığı doğurmaktadır.

Normsuzluk veya norm yetersizliği anlamına gelen kuralsızlık, genel kabul görmüş sosyal araçlarla amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları da gözler önüne serebilmektedir.

## TOPLUMSAL YALITIM VE TECRİT:

**Toplumsal yalıtım (social isolation) hali, kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusuna sahip olduğu bir ortamda daha çok gündeme gelebilmekte ve kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramamamasına yol açabilmektedir.**



## KENDİNE YABANCILAŞMA

**Kendine yabancılaşma, kişinin bir süreç içerisinde özbenliğine soğuması ile ilgilidir. Bir kişi, yaşamdan herhangi bir tat alamıyor ve sosyal yapıya uyum zorluğu çekiyor ise öz soğuma ortamına sürüklenmiş demektir.**

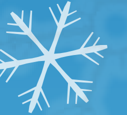









# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA







**Bir örgüt önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmakta ve amaç ortaklığı insanları birbirine daha bağımlı kılabilmektedir.**

**Ne var ki, örgüt bireyi, özellikle kendi yaratmadığı bir iş dünyasında yaşamaktadır.**

**Başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak veya uygulatmak durumundadır.**

**Bu ortamda işgörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak gerekirse işe ve gerekse ilişkilerine kendinden bir şeyler katmamaktır.**

**Ancak, günlük örgütsel yaşamda karşılıklı ilişkiler yazılı kurallarca saptanan yalın çizgilerin dışına taşmakta, biçimsel olmayan grup ve arkadaşlıklar gündeme gelebilmekte, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları ve anlaşmazlıklar kağıt üstünde olanlardan farklı ve dinamik bir yapı meydana getirebilmektedir.**

**İşyerindeki doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilemememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir.**

**Bunun yanı sıra örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlar bir iş görenin iş dünyasında önemli olduğunda işçi örgüte karşı yabancılaşabilmektedir.**





# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ

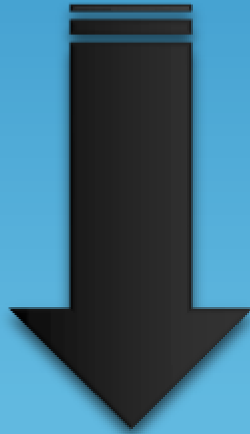




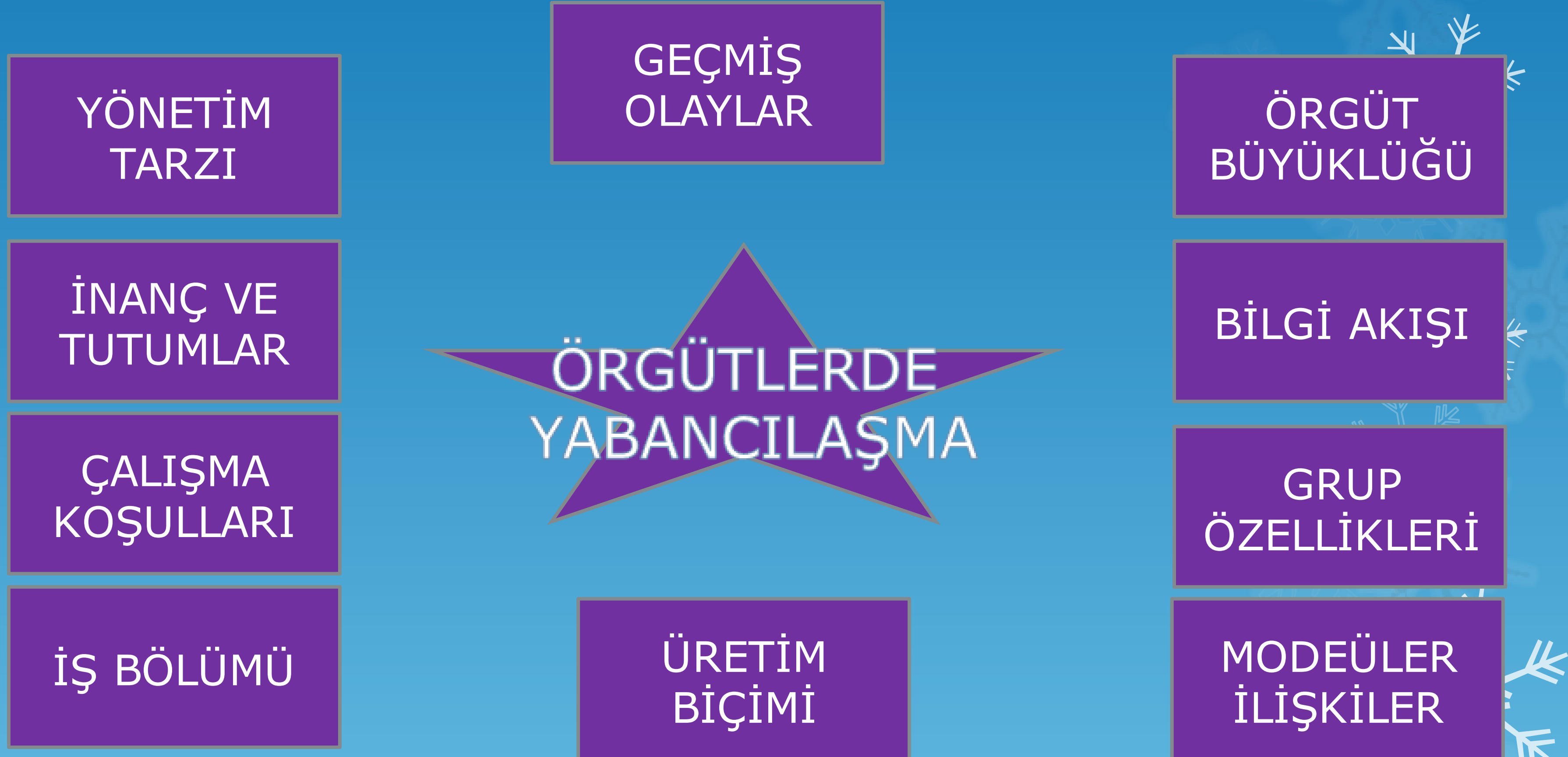


**Örgütlerde yabancılaşmayı dolaylı ve dolaysız olarak etkileyen bir takım etmenler söz konusudur.**

**Bunlar, kendi içinde örgütsel ve çevresel etmenler olarak sınıflandırılabilir.**



# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÖRGÜTSEL NEDENLER

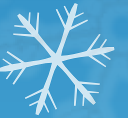





**Şekilde yer alan örgütsel etmenler daha kapsamlı olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:**



***Yönetim tarzı,**
***Geçmiş olaylar ve deneyimler,**
***Örgüt büyüklüğü,**
**-Denetim alanı,**
**-Yetki devri,**
**-Uzman personel,**
**-Merkezleşme ve merkezleşmeme,**
***Bilgi akışı,**
***Grup özellikleri,**
**-Grupların toplumsal yapıları,**
**-Gruplarda rol yapıları,**
**-Grup normu,**
**-Grup içi dayanışma,**
**-Gruplarda önderlik,**







***Modüler ilişkiler (örgüt bağı vb. nedenlerle kurulan yapmacık, yüzeysel ilişkiler),**

***Üretim biçimi,**

**-Üretim yönetimine göre (birincil veya primer üretim, analitik ve sentetik üretim, fabrikasyon üretim, montaj üretimi)**

**-Mamullerin miktarına göre (tekli üretim, sipariş üzerine üretim, seri üretim, kitle üretimi)**

**-Üretim sırasında izlenen yola göre (İmal yerinde üretim, hareket yerinde üretim, atölye sistemi, akılcı imal sistemi)**

***İş bölümü,**

***Çalışma koşulları,**




**-Gürültü,**

**-Yüksek çalışma temposu ve yorgunluk,**



**-Can sıkıntısı ve monoton çalışma,**

**-İzole edilme,**



**-Çalışma saatleri,**



**-Sabit bir yerde çalışma zorunluluğu,**



**-Katılım ve insan ilişkileri,**

***İnanç ve tutumlar.**




# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMAYA YOL AÇAN ÇEVRESEL ETMENLER



**Çevresel etmenler daha kapsamlı olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:**




***Ekonomik yapı:**
**-Ekonomik politikalarda etkinsizlik,**
**-Para ve sermaye piyasasındaki istikrarsızlıklar,**
**-Enflasyonist baskı,**



***Teknolojik yapı:**
**-Teknolojik gelişme ile beraber yeni üretilen mal ve hizmetlerden yararlanamama.**




***Toplumsal ve kültürel yapı:**
**-Toplumsal değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki hızlı gelişmeler,**
**-Gelenek, görenek, moral ve birtakım değerlerin medeni yaşamla uyuşamaması.**
**-Aile yapısı, eş, çocuk veya diğer aile bireylerinin sorunları.**







***Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme,**

**-Çarpık kentleşme, kentlerin çoğunda altyapı ve arıtma tesislerinin bulunmaması, göç vb. nedenlerle özellikle büyük kentlerde gecekondu semtlerinin gittikçe artması, sosyal tesis vb. yapıların eksikliği,**



**-Özellikle, kırsal kesimlerden gelenlerin büyük kentlerde sosyal çözülmeye uğraması,**










**-Plansız sanayileşme, birçok sanayi tesisinin doğal yaşamı tehdit eden boyutlara ulaşması, sanayi bölgelerinin yerleşim yerleri içinde kalması, vb.. sorunlar,**



**-Yerleşim yerlerindeki gürültü,**



**-Ekolojik dengenin bozulmaya yüz tutması; doğal bitki örtüsünün tahrip olması, tatlı su kaynaklarının azalması, erozyonun artışı, doğal afetlerin artışı.**









***Politik ve hukuki yapı:**
**-Siyasal iktidarların yetersizliği,**
**-Kirlenen siyasal yaşam,**
**-Merkezi ve yerel yönetimlerin etkinsizliği,**
**-Yasalardaki yozlaşma,**



***Sendikal örgütler:**
**-Sendikal örgütlenme yetersizliği,**
**-Toplu iş sözleşmelerindeki anlaşmazlıklar,**
**-Beklenmeyen grev ve lokavt kararlar,**




***Kitle iletişim araçları:**
**-Medyatik kirlenme,**
**-Medyayı takip edememe,**
**-Medyaya duyarsız kalma.**





# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMA YÖNETİMİ










**Sanayileşmenin ve dolayısıyla makineleşmenin il dönemlerinde görülen yabancılaşma, sanayi toplumunun ve şimdilerde bilgi toplumunun çeşitli uygulamaları sonucunda kısmen de olsa hafiflemiştir.**

**Marx, yabancılaşmanın sorumluluğunu genel olarak meta toplumuna, özel olarak da kapitalist sisteme yüklemiştir. Modern sosyolojinin kurucuları da Marx gibi, özellikle iş bölümü, rasyonalizasyon ve bürokratik fonksiyonel bozukluklara değinmişler; kapitalist pazar ekonomilerinin getirmiş olduğu yeni ögelere değinmemişlerdir.**



Bunun yanı sıra kapitalist sistemin ortadan kaldırılması, bu sistemin getirdiği yabancılaşmanın da otomatik olarak ortadan kaldırılabileceği sonucunu doğurmayabilecektir.



Bu nedenle yabancılaşma olgusu açısından sistemler arasında fazla bir fark olmadığı ve yabancılaşmadan tamamen kurtulmanın da oldukça zor olduğu ileri sürülebilir.



Bu güçlükler mevcut yabancılaşma sorunlarının en aza indirilmesi veya yabancılaşmanın işlevsel kılınmasına yönelik çalışmaları engellememelidir.







# ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN ÖNLENMESİ, ÇÖZÜMLENMESİ VEYA İŞLEVSEL HALE GETİRİLMESİNDE KULLANILABİLECEK BAŞLICA YÖNTEMLER

**Örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılabilecek başlıca yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

***Her şeyden önce etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulaması sağlanmalıdır.**

**Örgüte personel seçimi ve yerleştirilmesi sürecinde kişilik değerlendirmelerinin yapılıp, işe uygun olanların seçilmesi ve bunların uygun mevkilere yönlendirilmesi önemlidir.**

**Böylece, örgüt bireyi ve süreçlerden kaynaklanabilecek çatışma ya da en aza indirilebilecek, ya da taraflar için olumlu sonuçlar doğurabilecektir.**

*Örgütlerde yabancılaşma yönetimine önem verilerek aşağıdaki etkinlikler sergilenmelidir:

-Yabancılaşmaya ilişkin bir erken uyarı sistemi kurulmalıdır. Görsel his ve önsezi sahibi olan bir örgüt yöneticisi, yabancılaşmaya ilişkin erken uyarı sinyallerini rahatça alıp, bu yönde etkinlik saplayacak sistemler geliştirilmelidir.

-Yabancılaşmaya yol açabilecek çevresel ve örgütsel etmenler bir ekip tarafından sürekli analiz edilmelidir. Değişikliklerle sarsılan bir toplumda işletme yönetiminin en kritik ihtiyacı faaliyette bulunduğu çevre hakkında daha hassas bilgi edinmektir. Bu bilgi ekonominin de ötesinde olmalıdır.

**İşletme yöneticilerinin toplumsal baskılar, olası krizleri nüfus ve aile yapısındaki değişiklikler ile beraber politik kargaşayı bilmesi ve uygun karar vermesi için bunları çok erken sezmesi önem taşımaktadır. Örgütte çatışma yönetimine önem verilmelidir.**

***Bireysel yaşamın önemli bir kısmının geçirdiği örgüt yaşamında meydana gelen çeşitli olaylar stres yaratabilmekte, örgüt üyeleri bu durumları istemeseler de kabul etmek zorunda kalmaktadırlar**

**Uzun süre yaşanılan yoğun stres kişileri bazen tükenme noktasına getirmekte, onları diğer insanların yaşadıklarına karşı duyarsız ve ilgisiz kılarak, duygusal olarak adlandırılmakta ve kişilerin iş performanslarını olumsuz olarak etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.**

***İş görenlerin de yönetime katılmaları sağlanmalıdır.**

***Örgütlerde moral yönetimi ve ekibin sürekli özendirilmesi göz ardı edilmemelidir.**

***Taraflarca kabul görebilecek bir sosyal politika oluşturulmalıdır.**

***Çalışma yaşamının kalitesi artırılmalıdır.**



# TEŞEKKÜRLER


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

-----------------------------

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -11-

# DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜT GELİŞTİRME

**«KURUM İÇERİSİNDEKİ DEĞİŞİM HIZI, DIŞARIDAKİ DEĞİŞİM HIZINDAN DÜŞÜKSE, SON YAKINDIR»**

**JACK WELCH**
**GENERAL ELECTRIC ESKİ BAŞKANI**

# DEĞİŞİM YÖNETİMİ

**Örgütler çevreleriyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir.**



**Örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır.**



**Örgüt mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaktır.**



**Bilinen ifade ile örgütlerde,**



**«Değişmeyen tek şey değişim» dir.**







**Günümüzde birçok düşünür tarafından post modern bir yönetim anlayışı olarak kabul gören Toplam Kalite Yönetiminin öngördüğü «müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı» (response time) da örgütlerde değişim ile yakından ilgilidir.**

**Değişimin, artan hızı ve yeni biçimi toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır.**

**Örgütler, bilim ve teknolojinin yanında insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda oluşan değişimleri de yaşamaktadırlar.**

# DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ



Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir. Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz örgütleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecekleri bir yapılanma içine girmek zorundadırlar.

**Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yerine getirmesi gereken belli başlı hususlar şunlardır:**

***Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.**

***Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalıdır.**

***Çalışanların kişisel olarak geliştirdiklerini hissedecekleri işler verilmelidir.**

***Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmelidir.**

***Çalışanların sadece «kriz»leri çözen ve daima kısa vadeli sorunlarla uğraşan kişiler olmaları önlenmelidir.**

***Çalışanların, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerleyebilmeleri sağlanmalıdır.**

***Yaratıcı davranış ödüllendirilmelidir.**

***Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilerek belli bir hata payı kabul edilmelidir.**

*Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilerek belli bir hata payı kabul edilmelidir.

*Çalışanların hata yapma korkuları giderilmelidir.

*Yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalıdır.

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin biçimsel, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir.

**Biçimsel yön,** çalışanın örgütte yaptığı iş konusunda, kendisi ile örgüt arasındaki ilişkidir. Örgütler çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler.

**Psikolojik yön,** daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi örgüte bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder.

**Sosyal yön ise,** bir bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Değişimin başarılı olabilmesinde, değişimi gerçekleştirecek bireylerin **«biçimsel, psikolojik ve sosyal yön»** kapsamında oluşabilecek sorunların farkında olup, bunlara uygun cevap bulmaların önemlidir. Aksi halde, **değişime direnç (rezistans)** olayı gündeme gelebilecektir.

# DEĞİŞİM NEDENLERİ

**Değişimin nedenleri içsel ve dışsal olarak aşağıdaki gibi iki ayrı grupta ele alınabilir:**

## İçsel nedenler:

**Örgütleri değişime zorlayan içsel nedenleri iç yapı ile yakından ilgilidir. «*Kapasite ve verimlilik oranlarındaki kayıplar, pazarın daralması ve satışların düşmesi, performans yetersizliği, örgüt üyelerinin değerlerindeki değişimler, gruplar arası yoğun çatışmalar, düşük moral ve motivasyon düzeyi, personelin yükselen eğitim düzeyi ve bekleyişleri ile iş kolundaki rakiplerin değişim programına başlamaları*» gibi unsurlar örgüt içinde çeşitli değişikliklerin yapılmasını gerektirebilir.**

**İşletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, yöntem, hizmet türleri ve teknolojik ilerleme de önemli bir içsel değişim nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.**

**Dışsal nedenler:**

**Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değişir ve elde ettiği çıktıları yine dış çevresine verir. Bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olabilecektir.**

**Stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, işletme sistemini etkileyen kontrolü dışındaki dış çevre unsurlarının bazıları işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken, bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir.**

**Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak tarzda örgütlerinde değiştirmeleri gerekecektir.**

**Aksi takdirde çevresi ile uyum içerisinde olmayan bir iş örgütünün, girdi-süreç-çıktı akışı da olumsuz olarak etkilenecektir. Böylece, işletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarındaki her değişme, işletme için bir değişim nedeni olarak ortaya çıkabilmektedir.**

**Belli başlı dışsal nedenler arasında ekonomik koşullardaki güçlükler, teknolojik değişimler (üretim, iletişim, bilişim, bilgi işlem, genetik vb.) küreselleşen pazar ve rekabet yapısı, sosyal ve kültürel değerlerde görülen değişimler, demografik yapıdaki farklılaşmalar, kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler ve işletmelerin sahip veya ortaklarının amaçlarında görülen değişimler sayılabilir.**

# DEĞİŞİM TÜRLERİ

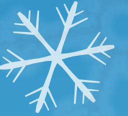



***Planlı değişim-Plansız değişim,**



***Makro değişim- Mikro değişim,**

***Zamana yayılmış değişim-Ani değişim,**



***Proaktif- Reaktif değişim,**



***Geniş anlamlı –Dar kapsamlı değişim,**

***Aktif-Pasif değişim,**



***İyileştirme şeklinde adım adım-Radikal değişim.**




# DEĞİŞİME DİRENÇ



Değişim, genel olarak «herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi» ifade etmekte iken; direnç, «bir gücün etkisine karşı koyan güç ya da mukavemet» olarak tanımlanmaktadır.

Gerek bireysel, gerekse örgütsel düzeyde değişim kaçınılmaz olsa da, her insan, değişime aynı derecede direnç göstermeyebilir. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri bilinen bir olgudur.

**Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenlerden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışılandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır.**

**Bir cismi hareket ettirmek için kuvvet uygulanması gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de kendine özgü bir kuvvet (düşünsel, maddi, manevi) uygulanması gerekebilir.**

**Değişime direnç ile ilgili olarak yapılan genel sınıflamalarda, «değişim teknolojisi, bilgi patlaması ve hızlı ürün eskimesi enformasyon sistemleri ile sıkı bir ilişki içindedir.**

**Gerek bunlar, gerekse «enformasyon sistemleri teknolojisi, örgüt bireyleri ve örgütsel yapı, performans ve kariyer yönetimi, örgütler ve gruplar, araç, yöntem ve maliyetler» açısından değişim olgusunun irdelenmesinde yarar vardır.**

***Örgütlerdeki değişim teknolojisi için en önemli kaynak enformasyon sistemleri teknolojisidir. Bu teknolojinin örgütlerin nasıl yapılandırılacağı, nasıl faaliyet göşterecekleri, stratejilerinin ne olacağı ve yöneticilerin ve çalışanların işlerini nasıl yapacağı üzerine önemli bir etkisi vardır.**

**Bilgi patlaması enformasyon teknolojisinin bu patlamayı yönetmesini zorunlu hale getirmektedir. Son olarak, enformasyon teknolojilerinin çoğu, uygulamaya başladıktan ortalama 5 yıl sonra artık kullanılamaz hale gelmekte ve işletme yönetimleri yeni bir yönetime geçme ihtiyacı duymaktadırlar.**

***Değişime direnç örgüt bireyleri ve örgütsel yapının her ikisinde de meydana gelebilir. Bireylerin seçici dikkatlerinden dolayı değişim ihtiyacı önemsenmeyebilir.**

**Alışkanlıkların ve bir şey yapılırken izlenen eski yöntemlerin terk edilmesi zordur. Her örgüt bireyi, bir anlamda bir başkasına bağlı olabilmektedir.**

**Bu nedenle, değişim aktarımında bulunmadan önce, diğer insanların görüş ve önerilerine önem verilmelidir.**



*İşletmede performans ve kariyer yönetimi işletme sahibi, ortaklar veya üst yöneticilerce bizzat yürütülüyorsa; örgütteki herhangi bir birey, onlara karşı geleneksel bir bağlılık gösterip, istenen değişime şeklen de olsa uyar gözükebileceklerdir.



İnsanoğlu doğası gereği, bu tür bir korkuyu hissetmelerinin yanı sıra, değişimi gelir düzeylerini olumsuz kılabilecek bir olay olarak da algılayıp; uygulamalara bir şekilde karşı koyabileceklerdir.



Ayrıca, çoğu kişiler, kullandıkları eski yöntemlerin kendileri için oldukça rahatlık sağladığını; yeni yapıda eski günlerini çok arayabileceklerini de düşünebilirler.







*Örgütler ve gruplar da değişime karlı koyarlar. Örgüt grupları, değişimi güçlerine ve etkilerine karşı tehlike olarak algılayabilirler. Örgüt yapısının kendisi çoğu zaman değişime bir engeldir. Ne de olsa bir örgütün yapısı biraz katılık ve durağanlık anlamına gelmektedir.

*Örgütlerin birçoğu, değişim içine girmek istemelerine karşın, bu yönde kullanabilecekleri araçlara sahip değillerdir. Gerçekte, enformasyon sistemleri alanında yeni bir sistemin uygulanması için yapılan sabit maliyetler, düşünüldüğünden çok olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların eğitilmesi ve ilk eğitim esnasındaki kaybedilen verimliliğin de maliyeti vardır. Yapılmış yatırımlar değişime engel olabilir.




***Değişime direnç kapsamında, «işten kaynaklanan, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler» önemlidir. İşten kaynaklanan nedenler, kişinin hali hazırda örgütte yaptığı iş ve değişimin sonucu yapacağı iş ile ilgilidir.**



**Kişisel nedenler, değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koyma gibi psikolojik nedenler ile ilgili olabilmektedir.**



**Sosyal nedenler arasında insanlar arası ilişkiler öne çıkmaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklananlar ise örgütsel nedenler arasında yer almaktadır.**





# İŞTEN KAYNAKLANAN NEDENLER

*Teknolojik işsizlik korkusu,

*İş yükü artışı korkusu,

*Teknik bilgi yetersizliği korkusu,

*İş/Ücret/Ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,

*Değişimi teknik olarak imkansız görme,

*İş koşullarında değişiklik korkusu,

*Maliyet yüksekliği.

# KİŞİSEL NEDENLER

*Bilinmeyen korkusu,
*Güvenlik ihtiyacı,
*Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu,
*Değişim hakkında bilgi sahibi olamama,
*Başarısız olma endişesi,
*Çıkar kaybı,
*Yeni «şeyler» öğrenme zorluğu,
*Dar görüşlülük,
*Daha önceki kişisel tecrübeler,
*Kendine güvenmeme.

# SOSYAL NEDENLER

*Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
*Değişimi öneren/uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
*Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
*Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu,
*Değişim çalışmalarının (ekibin) dışında kaldığı inancı,
*Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama,
*Değişimin sadece bir grubun çıkarı şeklinde algılanması.

## ÖRGÜTSEL NEDENLER

*İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı,
*Amaca yönelik olarak örgütlenmeyen grupların varlığı,
*Ekip çalışmalarının olmayışı,
*Güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlaşamamamaları,
*Önceki başarısız değişim çabaları.

# DEĞİŞİM MODELİ VE SÜRECİ

**Örgüt yapısının şekillendirilmesinde iş ve süreçlerinin tanımlanması ve bunlara uygun iş görevleri ile işgören özelliklerinin belirlenmesi önemlidir.**

**Gelişen teknolojinin örgütsel yapı ile uyumlaştırılmasında ortaya çıkabilecek sorunların ve olası çözüm önerilerinin saptanması bir süreç gerektirmektedir.**

**Uyumlaştırmada ise, yapılmış olan önceki çalışmaların, örgütteki faaliyetlere aktarılmasında örgütsel kültür boyutunun gözardı edilemeyeceği aşikardır.**

**Değişim modeli ve süreci ile ilgili olarak en çok kullanılan model, Kurt Lewin tarafından ortaya atılıp, Edgar Schin'ın katkısı ile geliştirilmiş olan «Çözme-değiştirme ve yeniden dondurma» modelidir.**

**Grup dinamiği konusundaki çalışmaları ile tanınan Lewin'e göre, hangi konuda ve hangi düzeyde olursa olsun bu genel model işlevsel sonuçlar doğurabilmektedir.**

**Modelin dayandığı şu şekilde özetlenebilir:**

**Önce değiştirilecek değişkenler, mevcut değerlerinden veya uygulama tarzlarından ayrıştırılır ve mevcut durum bozulur. (Unfreezing)**

↓

**Çözülerek yumuşak hale getirilmiş bu değişkenler değiştirilir veya yeni bir şekil verilir. (Change)**

↓

**Yeniden şekillendirilen bu değişkenler bu hali ile yeniden dondurulur. (Refreezing)**

↓

# Lewin'in değişim modeli




# DEĞİŞİME DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI








**Direnci azaltmanın bir yolu gerekli olan değişiklikleri yapmaktır. Yalnızca değişiklik yapmış olmak için değişime gitmek benimsenmez.**

**Değişime direncin önlenmesinde, «değişime zaman planlaması, ekonomik teşvik tedbirleri, pazarlık ve ikna yöntemi, iki yönlü iletişim ve bilgi alışverişi, deneme niteliğinde değişimlerin yapılaması, çalışanların değişimle ilgili kararlara katılabilmeleri» önemlidir.**

Değişime direncin önlenmesi, ya da ortadan kaldırılabilmesinde aşağıdaki yöntemler yararlı olarak kullanılabilir:

# *KATILIM:

Örgütlerinde etkin bir katılım sağlayan yöneticiler, değişime direncin ortadan kaldırılmasında başarı sağladıkları gibi, örgütsel amaçlara da daha kolay ulaşabilmektedirler. Etkin bir katılım da ise, değişimden etkilenecek kişilerin değişim planlaması ve uygulaması safhasına katılmaları, gösterebilecekleri olası direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin, kendilerini etkileyebilecek bir değişiklik olayının içerisinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.

# *İLETİŞİM VE EĞİTİM




Dar anlamda, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilen iletişim iyi yönetilebildiğinde, değişime direncin ortadan kaldırılmasında yararlı olarak kullanılabilir.



Örgütlerde karşılaşılan birçok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek ön eğitim, örgüt bireylerinin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.




# PAZARLIK




**Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder.**



**Pazarlık yapmak, yönetimi rahatlatabilecek bir boyuta taşınabildiğinde, örgütsel faaliyetlerin devamı ve sürekliliğin sağlanabilmesi amacıyla taraflarla görüşmelerde bulunmak yararlı sonuçlar doğurabilir.**



**Değişime direnç gösteren örgüt personeli, sendikal temsilciler veya diğer taraflarla değişimin bütünü veya parçaları üzerince ortak bir görüş birliğine ulaşılmasında, etkin bir pazarlık yönetimi sergilenmesi gereklidir.**




# AÇIK VEYA KAPALI ZOR KULLANMA

**İşbirliği sağlamak, katılmalı yönetim sergilemek, iletişimi açık tutmak ve pazarlığa yönelmek gibi eylemlerden biri veya birkaçını başarıyla uygulayıp direncin giderilmesi sağlanabilir. Yöneticiler, bu yaklaşımları uygulamalarına karşın beklentilerine tam olarak ulaşamadıklarında açık veya kapalı zor kullanmaya yönelebilirler. Kimi yöneticiler ise, bir başka eylem planına ihtiyaç duymadan taraflar üzerinde direkt açık veya kapalı zor kullanma yolunu tutabilirler.**

# MANİPÜLASYON VE KOOPTASYON

**Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer örgüt bireyleri manipüle edildiğinin farkına varırlarsa, ileride daha büyük sorunlar çıkabilecektir.**

**Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevkedilir.**

# ÖRGÜTSEL GELİŞİM VE PLANLI DEĞİŞİMDE KULLANILAN BAŞLICA TEKNİKLER

**Örgütsel gelişim ve planlı değişimde yararlı olarak kullanılan temel teknikler arasında**

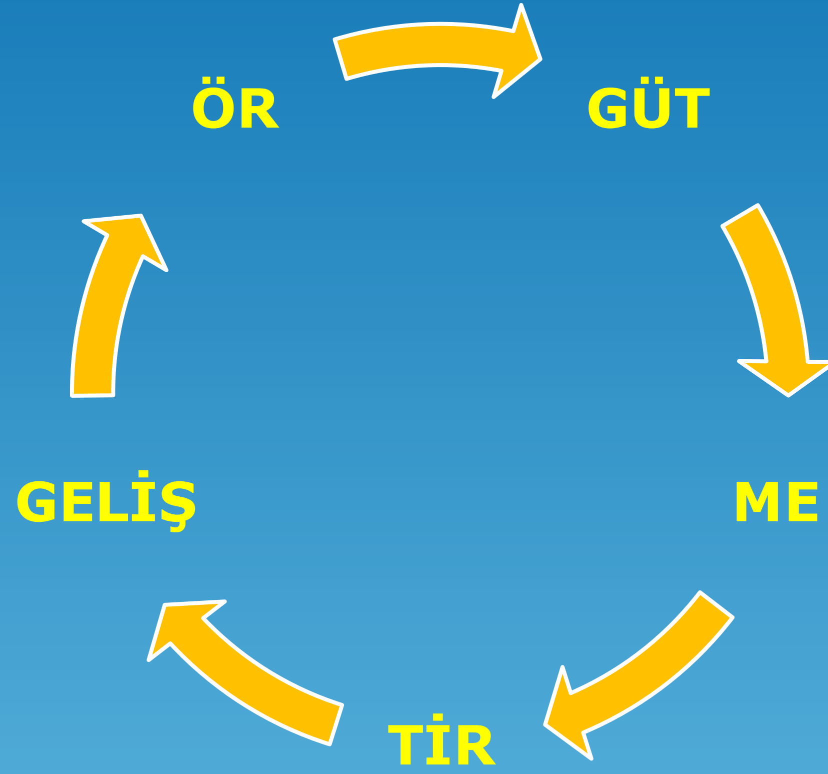
***Geri besleme (feedback)**

***Duyarlılık eğitimi**

***Takım kurma**

***Şebeke eğitimi sayılabilir.**

**Örgüt geliştirme ile ilgili olarak kısaca «artık dünya küreselleşmiştir ve hiçbir zaman eskisi gibi de olmayacaktır» ifadesini kullanabiliriz.**


ÖR
GÜT
ME
TİR
GELİŞ

**Örgüt geliştirme, Bennis'e göre, «Örgütlerde değişime bir tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, uğraşılara ve değişimsel hıza ayak uydurabilmek için kullanılan bir eğitim stratejisidir.**

**French ve Bell örgüt geliştirmeyi; «Örgüt kültürünü, özellikle biçimsel takımlara önem vererek etkin ve katılımlı bir biçimde yöneterek, örgütün sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini, değişim ajanları yardımıyla ve eylem araştırmayı kapsayan uygulamalı davranış bilimleri kuram ve teknolojisini kullanarak geliştirmek için oluşturulan uzun süreli bir çaba» şeklinde tanımlamışlardır.**

**Örgüt geliştirme ile ilgili olarak en çok kabul gören tanımı yapan R. Beckhard'a göre örgüt geliştirme;**

**«A-planlı**
**B-örgüt çapında**
**C-yukarıdan yöneltilen**
**D-örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla**
**E-davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahaleler»**

**olmaktadır.**

## ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

***ÖG, bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir.**

***ÖG, planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.**

***ÖG, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir.**

***ÖG, bir takım kavram ve değerler dizisi üzerine kurulmuştur.**

***ÖG, uzun sürelidir ve örgütün başarısını artırmayı amaç edinir.**

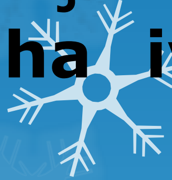
***ÖG, davranış birimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanından yararlanır.**

## ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN BAŞLICA AMAÇLARI




***KİŞİLERE YÖNELİK ÖG AMAÇLARI:**

-Kişinin, kendi davranış ve duygularının başkalarını nasıl etkilediğini veya başkalarının davranış ve duygularının kendisini nasıl etkilediğini daha iyi fark etmesini sağlamak.



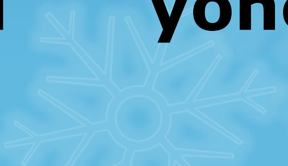
-Kişinin kendi rolünü, grup ve örgüt dinamiklerini ve değişme sürecini daha iyi anlamasını sağlamak.



-Kişinin kendi kendini kontrol etme ve yönlendirme kabiliyetlerini geliştirmek.



-Yöneticileri örgütün ihtiyaçları doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlamak, etkin olmalarını sağlamak ve yeni yöneticiler yetiştirebilmek.

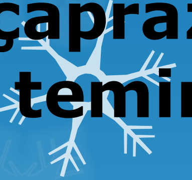







***GRUBA YÖNELİK ÖG AMAÇLARI:**

**-Örgüt üyeleri arasındaki destek ve güveni artırmak**



**-Açık bir iletişim sağlamak. Yatay, dikey ve çapraz olarak iletişimin daha yeterli hale gelmesini temin etmek.**



**-Çalışma grubunda, örgüt amaçlarının benimsenmesini sağlamak.**



**-Planlama ve uygulama safhalarında kişinin ve grubun sorumluluğunu çoğaltmak.**



**-Sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak.**




***ÖRGÜTÜN BÜTÜNÜNE YÖNELİK ÖG AMAÇLARI:**

**-Örgütün yapısını görev ve amaçlarına göre yenileyerek, devamlı, dengeli ve organik bir sistem oluşturmak.**

**-Örgüt çapında iletişim yapısını iyileştirmek, üyelerin karar ve faaliyetlere katılma olanaklarını artırmak.**

**-Çatışmanın kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kavrayarak, çatışanların acilen ele alınıp yönetildiği bir çatışma yönetimi ortamını hazırlamak.**

**-Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmelerine oranla, daha özgün bir şekilde yenilikçi tutumların ön plana çıkarıldığı bir anlayış yerleştirmek.**




# ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN GENEL AMAÇLARI

*Sağlam bir güven duygusunun geliştirilmesi,



*Açık bir iletişimin oluşturulması,

*Çatışmayı karşılamak ve amaca yönelmek,



*İşbirliği ve ekip çalışmasının artırılması,



*Örgütün yenilik yapma ve uyum kapasitesinin artırılması.





# ÖRGÜT GELİŞTİRME FAALİYETLERİNDE BAŞARI SAĞLAMA KOŞULLARI

*İç ve dış çevreden değişim için bir baskı ve istek olmalıdır.

*Stratejik kişi veya kişiler, örgütsel sorunların farkında olmalıdırlar.

*Stratejik kişiler, soruna gerçek bir teşhis yapma yetenek ve bilgisine sahip olmalıdırlar.

*Kurmay ve hat yöneticileri ile danışmanlar örgütsel değişime önderlik ve öncülük etmelidirler.

*Hat ve kurmay kişiler arasında sorun belirlenmesinde iş birliği olmalıdır.

## ÖRGÜT GELİŞTİRME FAALİYETLERİNDE BAŞARI SAĞLAMA KOŞULLARI

*İç ve dış çevreden değişim için bir baskı ve istek olmalıdır.

*Stratejik kişi veya kişiler, örgütsel sorunların farkında olmalıdırlar.

*Stratejik kişiler, soruna gerçek bir teşhis yapma yetenek ve bilgisine sahip olmalıdırlar.

*Kurmay ve hat yöneticileri ile danışmanlar örgütsel değişime önderlik ve öncülük etmelidirler.

*Hat ve kurmay kişiler arasında sorun belirlenmesinde iş birliği olmalıdır.



**-Örgüt yönetiminde gerçekçi ve uzun dönem bakış açısı hakim olmalıdır.**

**-Yönetimde duruma ilişkin verileri elde etme isteği ve bu verilere göre gerekirse durumu değiştirme arzusu olmalıdır.**

**-Sistem, değişme ve gelişme çabalarına katkı veren kişileri değerlendirmelidir. Kısa dönem sonuçlar için ödül söz konusu olmalıdır.**

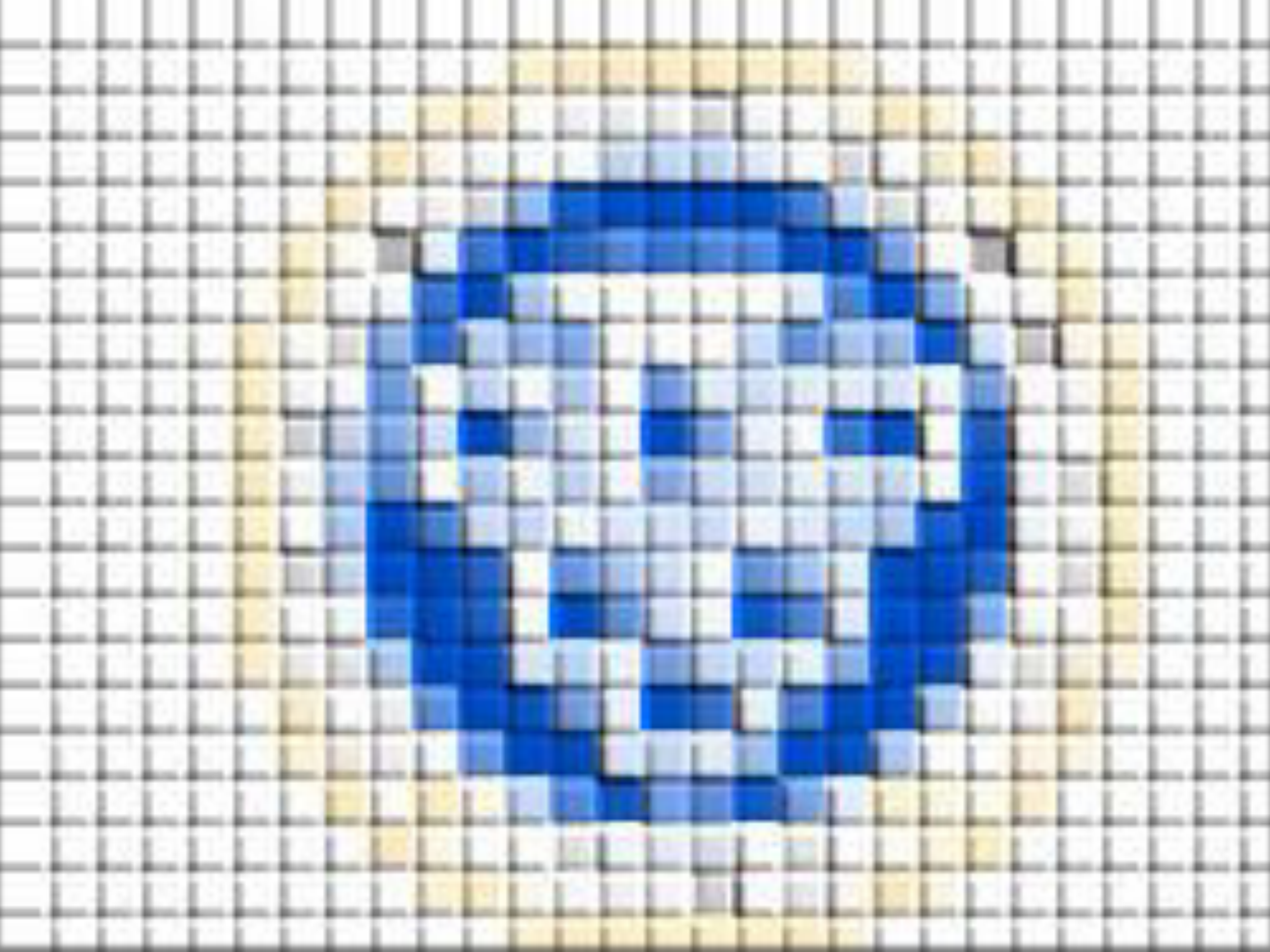
**-Görülebilen ara sonuçlar olmalı ve bunlar değerlendirilerek sonuca gidilmeye çalışılmalıdır.**








# TEŞEKKÜRLER



# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Prof. Dr. Tahir Akgemci

Prof. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

-----------------------------

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -12-


SOSYAL SORUMLULUK

DÜNYA BİZE DEDELERİMİZDEN KALAN BİR MİRAS DEĞİL,
TORUNLARIMIZA BIRAKACAĞIMIZ BİR EMANETTİR.

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER ÇEVRE PROGRAMI

# SOSYAL SORUMLULUK




**İşletmenin sosyal çevresindeki gruplara ve bireylere olan davranış biçimi ile ilgilidir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken toplumun da menfaatlerini gözetmek durumundadırlar. Günümüz iş dünyasında işletmeler kar elde ettikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Ancak işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştiririrken çalışanlarının, ortaklarının ve toplumun menfaatlerini de dikkate almak zorundadırlar. İşte bu noktada da etik ve sosyal sorumluluk kavramları karşımıza çıkmaktadır.**








**Sosyal sorumluluk; «İşletmenin ekonomik faaliyetlerini, çalışanlar, hissedarlar, tüketiciler ve toplumdaki bireylerin hiçbirine zarar vermeden, sahip olduğu kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak toplumun istek ve arzularına uygun üretimde bulunması» olarak açıklanabilir.**

**Sosyal sorumluluğun klasik tanımı; «Girişimcilerin, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletme yönetiminde bağlı olduğu mecburiyetler» olarak ifade edilmektedir.**

İşletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması olarak tanımlanabilir.

Günümüzde işletmeler iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların istek ve gereksinmelerine uygun biçimde çalışmalıdır. Özellikle yerel işletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri toplumun yasa, yönetmelik ve diğer düzenlemeleri ile örf ve adetlerine uygun faaliyet göstermelidirler.

Çünkü sosyal sorumluluk anlayışı, işletme yönetimlerinin, hem kendi marifetlerini korumaya hem de toplumun refahını artırmaya yönelik bir çaba içine girmelerini gerekli kılmaktadır.




**Sosyal sorumluluk daha çok gönüllü yapılan bir davranıştır. Sosyal sorumluluklar, dış çevreye yönelik olup aynı zamanda bir işletmenin «ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi kişi ve işletme dışı kurumların isteklerine cevap veren bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, o ülkedeki toplumu mutlu ve memnun etmesine» bağlıdır.**





**Sosyal sorumluluk iki farklı hususu bir arada incelemektedir. Birincisi, sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi, ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun hayatını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel veri olarak almaktadır.**

**İkincisi ise, işletmelerin öneminin giderek artması ve toplumun vazgeçilmez birer kurumu haline gelmeleri nedeniyle çeşitli sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğidir. Çünkü işletmelerin toplumun diğer sosyal, siyasi, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerinde önemli etkileri görülmektedir.**

**Sosyal sorumluluğun giderek artan ölçüde önem kazanmasının sebepleri, «çevre kirliliğini önleme çabaları, profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, çok ortaklı işletmelerin artması, işletme imajının önemli olması, sendikalarının gelişmesi, doğal kaynakların tükenişe yüz tutması, personelin verimliliği için motive edilmesi, toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme ve dünyada yaşayan hızlı demokratikleşme süreci» olarak sıralanabilir.**

# SOSYAL SORUMLULUĞUN KAPSAMI

**Sosyal sorumluluğun kapsamı ele alınırken, bu yönde geliştirilen «sosyal sorumluluk piramidi» genel bir bilgi verebilir.**

**Piramit, «ekonomik, ahlakı, yasal ve gönüllü sorumlulukluklar» olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır.**

**Ancak gönüllü sorumluluk, daha çok katılım özgürlüğü ve bireysel seçimle ilgili olup, yasal bir zorunluluğu yoktur.**

# İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUK PİRAMİDİ

**SORUMLULUK:**
Gönüllü etkinlikler yapıp, yaşam kalitesini artırmak.

**AHLAKİ SORUMLULUK:**
Doğru, dürüst ve adil olmak, zarar vermekten kaçınmak

**YASAL SORUMLULUK:**
Kanunlara ve kurallara uygun davranmak. Oyunu kurallarına göre oynamak.

**EKONOMİK SORUMLULUK:**
Kar amacı gütmek. Bu sorumluluk diğer sorumlulukların dayanak noktasıdır.

**İşletmelerin sosyal sorumluluğu kapsamında, öncelikle; «iş yaşamı, tüketiciler ve ekolojik çevreye karşı sorumluluklar» olmak üzere üç temel boyut üzerinde durulabilir.**

**Özelde ise bu kavram; «ülkeden ülkeye, toplumdan topluma, bölgeden bölgeye, işletmeden işletmeye» farklılık gösterebilir.**

**Aşağıdaki temel ölçütler bu konuda genel kabul görmektedir:**

*Tüketicinin korunması,
*İstihdam olanakları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
*Sermayedar ve hissedarlara karşı yükümlülükler,
*İş ahlakı,
*Ekolojik yapıya duyarlılık ve çevre kirliliğinin önemsenmesi,
*Toplum ve bütün insanlık.

# ÇEVRE YÖNETİM UYGULAMALARI VE İŞLETME ÇEVRE YÖNETİMİ

**Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması önemlidir. Herkesin, «sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip» olması Anayasal bir güvencedir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirliliğini önlemek devletin ve vatandaşların ortak ödevidir. Çevresel konularda gerekli bilgilerin üretilmesi ve çeşitli tekniklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır.**

**Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED), bu çalışmaların ürünüdür. Bu tekniğin amacı, öngörülen gelişmenin yol açabileceği olumsuz çevre ve sağlık etkilerinin önceden tespit edilip, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır.**

## Çevre Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri:




*Kamuoyunun çevre sorunlarına duyarlılığının giderek artması,



*Çevre mevzuatının genişletilmesi ve işletmelere artan yükümlülükler getirmesi,




*«Kirleten temizler» ilkesinin yaygınlaşmaya başlaması.



*Çevrenin, endüstri imalat ve danışmanlık hizmetlerinden oluşan yeni bir sektör olarak gelişmesi.




**Çevre korumada gönüllü topluluklar ve çeşitli özerk kuruluşlar önemli bir role sahiptir. Ekonomik ve mesleki çıkar grubu olmayan sivil toplum örgütlerinin çevre korumada ağırlığı bulunmaktadır.**

**Ayrıca çıkar grupları yönetimi etkilemede önemli role sahiptir. Sendikalar, çevreciler ve meslek kuruluşları kamuoyunda etkili olabilmektedirler. Ancak ülkemizde çevrenin korunması konusunda halen istenilen bilince ulaşılamamıştır.**

**İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında özel bir yeri olan çevrecilik anlayışı 1990'lı yıllardan itibaren gittikçe artan bir eğilim göstermektedir.**

**Gelişmiş Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren birçok işletme halkla ilişkiler işlevlerinde çevre dostu imajı oluşturmak yönünde faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu işletmelerin tüketicilere sundukları mallarını ekolojik yapıya uygun hale getirmeleri yanında çevresel standartlar oluşturma yolunda da bir takım çalışmalar içinde oldukları gözlenmektedir.**

**Çevrecilik (ENV-Environmentalism) anlayışı doğrultusunda mal ve hizmetler ile üretim süreçlerine yönelik çevresel ve toplumsal tehditlere ilişkin risklerin saptanması, toplum veya çevre yararına yönelik olarak üretim süreçleri ile mal ve hizmetlerin yeniden tasarımını kolaylaştırabilecektir.**

**Gelişmiş ülkeler, doğal dengelerin bozulmasından dolayı çevredeki tehlikeli değişimleri durdurmak için her geçen gün yeni önlemler almakta ve bu önlemlere uymaları yönünde diğer ülkeler de baskılar yapabilmektedir.**



**Avrupa Parlamentosu ve Konseyi'nin 20 Aralık 1994 tarih ve 94/62/EC sayılı kararname ile «Ambalaj ve ambalaj atıklarının çevre üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek, hiç olmazsa olabildiğince azaltmak, Avrupa Birliği içerisindeki ticareti engelleyici unsurlardan kaçınmak ve iç piyasanın işlevselliğini temin etmek» amacını gütmesi ve buna yönelik yaptırımlara yönelmesi ülkemiz işletmelerini de bağlayıcı özelliktedir.**







# SOSYAL SORUMLULUK




İşletmenin sosyal çevresindeki gruplara ve bireylere olan davranış biçimi ile ilgilidir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken toplumun da menfaatlerini gözetmek durumundadırlar. Günümüz iş dünyasında işletmeler kar elde ettikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Ancak işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştiririrken çalışanlarının, ortaklarının ve toplumun menfaatlerini de dikkate almak zorundadırlar. İşte bu noktada da etik ve sosyal sorumluluk kavramları karşımıza çıkmaktadır.








**ABD, İngiltere ve Avrupa Topluluğu ülkelerinde uygulama görmeye başlayan «Yeşil Hisseler ve Ekoloji Fonları» yönetimi ile, «Çevre Dostu» olan işletmelerin hisse senetlerinde oluşan «Ekolojik Fonlara» (Eco Funds) finansal destek sağlaması da izlenmesi gereken yen, bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.**





**Yeni düzenlemeyle TSE EN ISO 14000 Çevre Yönetimi Standartları kapsamında yer alan çevre konusunun, Kalite Derneği'nce standartların ötesinde bir Toplam Kalite konusu olarak görülmesi duyarlılık boyutunun daha da artacağının bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir.**








# SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

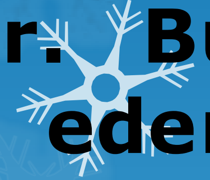
*KLASİK SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

*MODERN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

# KLASİK SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI



İşletmelerin örgütsel amaçların dışında başka herhangi bir yükümlülüklerinin olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre verimli çalışarak kar eden işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere yatırılırsa, iş yaratan projelerinde azalmalar, tüketici fiyatlarında azalmalar olacaktır. Bu tür faaliyetler, işletmelerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta tüketiciler, dolayısıyla toplumun kendisi zarar görecektir.











**Örgütsel sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Milton Friedman'dır.**

**Friedman, «işletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır; o da işletmenin karını maksimize etmektir» demiştir. Ayrıca bunun «mevcut yasal ve etik düzen içerisinde toplum için en iyi hizmet şekli olduğu»nu ileri sürmektedir.**

**Klasik düşünürlere göre, aşağıdaki hususlar söz konusu savları desteklemektedir:**

**-Maksimum kar, toplumsal kaynakların en iyi şekilde kullanıldığını gösterir.**

**-İşletmeler ekonomik birimlerdir, sosyal amaçları gerçekleştiren birimler olarak düşünülmezler.**

**-İşletmeler, bireysel ve toplumsal yaşam ile değer yargılarına hükmeden kuruluşlardır. Bu nedenle çok fazla güçlenmeleri sınırlanmalıdır.**

1930’lu yıllardan itibaren bu anlayışta, insan ilişkileri yaklaşımı ve izleyen yönetsel kuramlar nedeniyle önemli değişmeler olmuştur.

# MODERN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

**İşletmelere, «örgütsel amacın çok ötesinde» bir takım farklı toplumsal amaçlar yüklenmektedir.**

**Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı'na göre, herhangi bir işletme: «Yeraltı veya yerüstü su kaynağına zehirli atıklarını bırakmamalı, iç ve dış çevrede yer alan tüm unsurları sosyal sorumluluk yönünde bilinçlendirmeli, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim olanaklarını geliştirmeli, iş görenlerinin tüm sorunlarına duyarlı davranmalı»dır.**

**Modern görüş, «Sosyo-Ekonomik Anlayış» olarak da görülmektedir.**

**Bu düşünceye göre, «işletme, toplumun yaşam standardını ve refah düzeyini yükseltirken aynı zamanda kar da elde edebilir».**

**İşletmeleri, sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak ele alanlar, sosyal sorumluluk kapsamında şu hususlara dikkat çekmektedirler :**

***İşletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz unsurlarıdır. Bu nedenle toplumsal sorunlar ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluştururlar.**

***İşletmeler, toplumsal sorunları ele alacak kaynaklara sahiptirler. Ancak toplumun yardımı olmadan kaynakların hepsini kullanamazlar.**

***İşletme açısından çevre çok önemlidir. Bugün topluma yatırım yapan işletmeler, yarının sürekli karını elde ederler.**

***İşletmelerin gönüllü olarak yapamadıkları şeyleri, hükümetler yasal zorlamalarla gerçekleştirebilirler.**



**<u>İşletme yöneticileri, sosyal yönden baskılara karşı en az üç tepkide bulunur:</u>**



***İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını yaymaya çalışmak: Bu tam olarak sosyal sorumluluğu yansıtmamaktadır. İşletmeler sosyal sorumluluğa katıldıklarını ispatlamaya çalışırlar. Örneğin; deprem gibi felaketlerde giyecek ve yiyecek yardımı yaptıklarını reklam ederler.**









* **İyi vatandaş-işletme rolü oynamak:** İşletmeler, toplumun faydası için birtakım aktif girişimlerde bulunurlar. Örneğin; eğitim ve çevre sorunlarıyla ilgili çeşitli vakıflar kurup, işletebilirler.

* **Sosyal yönden sorumlu bir işletme gibi davranmak:** Çoğu yönetici, işletmenin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olmaz. Örneğin; çevre, eğitim gibi konularda hiçbir zorlama olmadan kendiliğinden yararlı uygulamalarda bulunabilirler.

# SOSYAL SORUMLULUK YÖNETİMİ VE HALKLAR İLİŞKİLER

**Sosyal sorumluluk, işletmenin sorunlarını çözmek ve sosyal, politik ve yasal çevreyle ilişkili fırsatları yakalamak için tasarlanan işletme stratejisinin ayrılmaz bir bileşenidir. Sosyal sorumluluğu yönetmek isteyen yöneticiler, işletme içi ve dışı çevreyi bir bütün olarak kabul ederek, değerlerin uyumlaştırılmasına çalışmalıdırlar.**

**Yeni dünya düzeni, örgütsel faaliyetleri yakından etkilemiş ve halkla ilişkilerin önemi daha da artmıştır. Sosyal sorumluluk kapsamında, yönetim ve hedef kitle, bir sistemin farklı, fakat önemli iki parçası olarak görülmektedir. Bu sistemin girdi ve çıktıları ise, değişik iletişim kanallarının da etkisiyle, birbirleri ile etkileşim içerisine girmektedirler. Etkin halkla ilişkilerde, işletme içi ve dışındaki çevresel unsurların uyumlaştırılması söz konusudur. Halkla ilişkilerle yakından ilgili olan bu iki yönlü sürecin amacı, bu yönlere paralel olarak iki merkezde toplanabilir:**




- **Olumlu bir imaj sergileyerek, işletme ve toplum arasında işbirliği, karşılıklı iyi niyet ve güven ortamı tesis etmek.**




- **İşletmenin strateji ve politikalarında, tüketicilerin duygu, düşünce ve beklentilerinin göz önüne alındığını göstermek.**






**Yönetim yapısı ve kararların topluma duyurulması ve halkın gereksinim ve isteklerinin öğrenilmesinde şu yöntemler kullanılabilir:**

***Kitle iletişim araçlarından yararlanma**

***Medya ile ilişkiler**

***Sosyal Medya**

***Sosyal iletişim araçlarından yararlanma: Konferans, seminer, panel, forum, sergi ve fuarlar, açılışlar, tanıtıcı çeşitli gösteriler, anlamlı günler, kuruluş yıl dönümleri, kurslar, törenler, geziler vb..**

# SOSYAL SORUMLULUĞUN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

**Sosyal sorumluluğuna avantajlarını şu şekilde özetleyebiliriz:**

***İyi bir sosyal çevre oluşturularak işletmenin kamu oyunca benimsenmesi sağlanabilir. Yönetim, üretim ve pazarlama gibi işlevlerde toplumsal yapı ile uyum göstermek, olumlu bir imaja dönüşebilir. (Sonuçta işletme ürünlerine yönelen talep, ortaklar için karlılık ve yeni yatırım; çevre içinse yeni iş olanakları demektir.**



***Maliyet gibi görünen kısmi düzenlemelerin, kar olarak geri dönmesi söz konusu olabilir. Örneğin: Geri dönüşümlü ambalajların kullanılması.**



***Toplumsal sorunların tartışılıp, çözümlenmesinde görev alarak, toplumun önemli bir parçası haline gelinebilir.**



***Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmelere ulaşılır.**







**Sosyal sorumluluğun belli başlı dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

***Sosyal faaliyetlerin, ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla, fiyatlar artar. Bu da pazar payına neden olabilir.**

***Sosyal faaliyetler için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir.**

***İşletme sahip, ortak veya yöneticilerinin, sosyal konulara gereğinden fazla duyarlı davranmaları, örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilir.**

# TEŞEKKÜRLER


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- DAVRANIŞ BİLİMLERİNE GİRİŞ VE ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. M. Şerif Şimşek

Doç. Dr. Tahir Akgemci

Doç. Dr. Adnan Çelik

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

----------------------------

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR -13-

# ULUSLARARASI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ



# INTERNATIONAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**Örgütsel davranışın uluslararası boyutu yakın zamana kadar görmezden gelinmiş olan bir alandı. Örneğin son yıllara kadar örgütsel davranış kitaplarında bu konuya ait bir bölüm dahi ayırılmış değildir.**

**Günümüzde dünya yeni stratejiler peşinde koşmakta bu nedenle de örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi küreselleşen bu süreçte önemi oldukça yükselen bir olay olmaktadır.**




**Bir analist bu konuda düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:**



**«Birçok şirket geçmişte, 80'li yıllarda sınır ötesi birleşmelerde ve satın almalarda acele etmekteydi. Şimdi ise göründüğünden de karmaşık olan projeleri gerçekleştirmek gerekmektedir. Burada ise kayıp olan element «insan» faktörüdür.»**






**Aynı tür elbise, eğlence ve materyallere sahip olma trendine rağmen, ve hatta İngilizcenin uluslararası iş dünyasında kabul görmesindeki artışa rağmen, hala insanların çevrelerindeki düşünce ve davranışlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır.**

**Örgütsel davranış hakkında biriktirilmiş olan bilgide bile farklılıklar bulunabilmektedir.**

**Örneğin; Avrupalı davranış bilimciler kavramacı (idrak) ve psiko-analizci bir eğilim içerisinde ikeni Amerikalı meslektaşları daha fazla davranışçı ve insancıl (humanistic) bir yaklaşımla olaya bakmaktadırlar.**

**Yakın zamanda yapılan bir araştırmada, ABD merkezli dış merkezli ödüller ve davranış yönetimi yaklaşımı bir Rus fabrikasındaki çalışan işçilerin verimliliğini açık bir şekilde artırdı ancak katılım tekniklerinde başarısız oldu. Sonucunda, «Bu çalışma bize, ABD merkezli insan kaynakları yönetimi teorileri ve tekniklerini başka bir kültüre aktardığımızda, potansiyel kar ve problemlerin var olacağını göstermektedir.» tespitinde bulunulmuştur.**



**Bazı ülkelerde yöneticiler ABD'den farklı olarak otokratik liderlik stilini kullanabilirler (ki oldukça etkili de olabilir). Almanya anlaşılır bir örnektir.**

**Tipik bir ABD'li yönetici Almanya'ya gönderildiğinde, onun liderlik biçimini oldukça fazla katılımcı bulabilirler. Alman astlar, ondan daha fazla karar vermesini ve kendilerine daha az danışmasını bekleyebilirler.**



**Aynı şekilde bir ABD'li yönetici, Japonya'da performans merkezli, her gruptaki en iyi çalışan kişilere haftalık ikramiye vermesini sağlayan bir sistem kurmak gibi yanlış olabilecek bir karar verir.**

**Japon çalışanlar, tek olmaktan, bireysel ilgi ve grup norm ve değerlerine aykırı bu tutumdan hoşlanmadılar.**

**Bu şekildeki farklılık ve benzerliklerin etkisini en iyi şekilde ifade eden kişi Honda Motor'un kurucularından biri olan T. Fujisawa'nın tespiti şöyledir:**



**Japon ve Amerikan yönetim sistemleri %95 aynıdır, bütün önemli bakış açılarında farklıdırlar.**

# KÜLTÜRÜN ULUSLARARASI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA OLAN ETKİSİ



*ABD'li iş kulesinin birinde konferans masasının etrafında 3 Amerikalı operasyon sorumlusu ve yeni patronları olan, yakın zamanda Japon firmasının Amerikalı ortağının başına atanmış olan Akiro Kusumoto ile iki danışmanı bulunmaktadır.*



*Toplantı, operasyon maliyetlerini azaltmak için fikir üretme amaçlı olarak düzenlenmiştir. Bay Komimoto şirketinin ABD'deki uzun süreli bulunmasına ilişkin isteklerinin altını çizerek konuşmaya başlar. Ardından, güncel bütçe konusuna geçer.*







*Bir Japon yönetici kibar bir ifade ile bir çözüm önerdi ve ardından bir Amerikan, diğer bir çözüm sunar.*

*Tedbirli bir biçimde alternatifleri tartışırken, kızgın bir Amerikan:*

«Bak, bu fikir öyle fazla bir etki falan yapmaz. Sayılara bak! Biz bu programı sonlandırmalı ve bence bunu mümkün olduğunca kısa bir süre içerisinde yapmalıyız!» *ifadelerini ağzından kaçırır.*

*Japonya'da kabul edilmeyen keskin, nadir bir yüz ifadesi içerisinde, Bay Kusumoto sessizliğe bürünür.*

*Geriye eğilir, dişleri arasından nefes alır ve derin bir hasreti hissederek «Doğu'ya geri dönüyoruz» der.*

*Bu ülkedeki yaşamının bu şekildeki meslektaşları ile yaşanacak olaylarla dolu olabileceğini düşünür. Kabalıklar ülkesinde iş tutmasına hayıflanır.*

**Başka bir ifade ile, «kültürel farklılıklar, iki sokak ötede»dir. Kültürel farklılıklar anlaşılmak zorunda ve yöneticiler küresel ekonomide başarılı olmak adını onları hissedici (sezici) olmak durumundadırlar.**

# KÜLTÜRLER NE KADAR DEĞİŞEBİLİR?



Kültürleri değiştiren birçok temel esaslar bulunmaktadır. Bunların en önemlilerini ifade edecek olursak:



***İnsanlar kendilerini nasıl görürler?**

Dünyanın bazı ülkelerinde insanlar temel olarak onurlu ve dürüst olarak görülürler. Diğerlerinde ise şüphe ile karşılanır ve güvenilmezler.



İnsanlar karşılarındakini kendileri gibi farz edebilirler. Güvenmezler, şüpheci yaklaşım içerisinde durur ve mesafeli yaklaşırlar.





**Diğer bazı ülkelerde ise, insanlar evlerinin kapılarını bile kilitlemeye ihtiyaç duymazlar. Çok güvenirler, kimsenin evine girmeyeceğini düşünürler. Başka bir insanın mülkünü almak yasaklanmıştır ve insanlar bunu kültürel değerlerine dahil etmişlerdir.**

**ABD'de insanlar karışık bir görüntü içerisindedir. Birçok insan diğerlerine güvenebilmekle beraber, herhangi bir olumsuz duruma karşı uyanık olunması gerektiğine inanmaktadırlar.**

**İnsanlar ülkeleri dışına seyahat ettikleri zaman, değerlerini sanki bagajlarına almış gibi yanlarında götürürler. Bu bazen korktuğu bir yolda şaşkınlığa uğramasına bile neden olabilir.**

**Şu örnekte olduğu gibi:**

**Genç bir Kanadalı, İsveç'te, bir Yugoslav'ın işletmiş olduğu restoranda yaz dönemi için iş bulur. Kanadalı olayı şu şekilde anlatmaktadır:**



**Restorana gittiğimde beni bir Yugoslav karşıladı. Bana ilk başta bulaşık yıkama ve restoranı açılışa hazırlama görevi verdi.**



**İlk günün sonunda, arka odaya götürdüler. Patron, eski bir para çantasını geniş bir masanın üzerine koymaktaydı. Patron benim bir günlük ücretimi hesapladı ve para çantasını yerine koymak üzere iken ön odadaki telefon çaldı. Patron çekindi, para çantasını masanın üzerinde mi bırakmalıydı yoksa yanında mı götürmeliydi? Oldukça basit, bana güvenebilir miydi?**












**Bir zaman sonra, ağzı açık para çantasını benimle bırakarak, telefonu cevaplamak üzere kalktı.**



**Orada şaşkınlık içerisinde oturdum.**

**Nasıl bana güvenebilir, bir günden bile az zaman tanıdığı, soyadını ve adresini bile bilmediği birine, bu mümkün mü?**






## *İnsanların kendi dünyaları ile olan ilişkisi

**Bazı toplumlarda insanlar çevrelerini harekete geçirmeye çalışırlar. Bazı toplumlarda ise insanlar gruplarına uyum sağlamaya çalışırlar.**

**ABD, Kanada gibi ülkelerin insanları çevrelerini harekete geçirmeye çalışırlar. Diğer toplumlarda, özellikle Asya toplumlarında çevre ile uyum içerisinde, doğru zamanda doğru yerde olmaya çalışırlar.**

# *Bireyciliğe Karşı Çoğulculuk



Bazı ülkeler bireyciliği, bireyselliği destekler. ABD, İngiltere ve Kanada buna örnektirler.



Diğer bazı ülkelerde ise çoğulculuk, toplumculuk, grup oryantasyonu önemlidir. Japonya, Çin, İsrail  grup uyumunu, birliği, yükümlülüğü, sadakati vurgular.



Bireyciliğin olduğu ülkelerde iş başvurularında önemli olan kişilik, eğitim düzeyi ve mesleki yeterlilik gibi konulardır.







**Grup merkezli toplumlarda ise doğruluk, sadakat, iş arkadaşları ile uyum sağlayabilme gibi hususlara dikkat edilir.**

**Bu nedenle yüksek derecede toplumcu olan kültürlerde, çalışanlar örgütlerine olan yükümlülüklerini göstermeye çalışma eğilimindedirler.**

**Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ise, yöneticiler, oldukça fazla şekilde hareket halinde olmaya, bir işten diğerine gitmeye eğilimlidirler.**

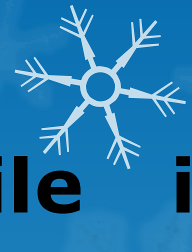
***Zaman boyutu**



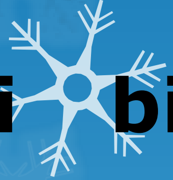
**Bazı ülkelerde insanlar geçmişe odaklanmışlardır. Bazılarında ise, insanlar «şimdi» ye odaklanmışlardır. Bir başkaları ise geleceğe odaklanmışlardır. ABD ve Kanada'nın insanları «şimdi» ve «yakın gelecek» kavramları ile ilgilenirler. Bu ülkedeki iş adamları şirketlerinin bugün nerede olduğu ve yarın nerede olacağı ile ilgilenmektedirler.**

**Avrupalılar'ın çoğu için geçmişteki bir yerin önemi, Kuzey Amerikalılar'dan fazladır. Onlar geçmişi korumaya ve gelenekleri devam ettirmeye inanırlar**





**Onlar geçmiş, şimdi ve yarın ile ilgili endişeye sahiptirler.**



**Bir çok Asya ülkesi ise gelecekçi bir yaklaşım sergilemektedir.**



**Japonlar, örnek olarak, çok büyük bir gelecek merkezli zaman ufkuna sahiptirler. Japon firmalar, işçi aldıkları zaman çalışanları çok uzun zamanlı olarak alırlar hatta bu ömür boyu demektir.**







# *Özel ve Kamu alanı

**Bazı kültürler kamu alanını kullanmayı teşvik ederken, bazı kültürler de özel alanı kullanmayı teşvik etmektedirler.**

**Örneğin, Japon patronlar çalışanları ile birlikte geniş odalarda sıkça otururlar. En büyük Japon firmalarından birinin başkanı limuzin ve şoförünü yanına almadan, kalabalıklar arasında, sabah metro ile işe gidebilir ve çalışanları ile birlikte olabilir.**

**Orta Doğu'da birçok insan önemli toplantılar sırasında görüşebilir.**




**Kuzey Amerikalılar ise, aksine, özel alanı seçerler.**



**Yönetici olabildiğince önemli bir bireyciliğe sahiptir.**



**Kendisini görmek için gelecek herhangi birisi, öncelikle sekreteri görmek zorundadır, uygun ise görebilmektedir.**





# ABD VE JAPONYA YÖNETİM KONSEPTLERİ KIYASLAMASI

| YÖNETİM İFADELERİ | ABD | JAPONYA |
|---|---|---|
| ŞİRKET | SPORDAKİ TAKIM | KÖYDEKİ AİLE |
| İŞ AMACI | KAZANMAK | HAYATTA KALMAK |
| ÇALIŞANLAR | Takımdaki oyuncular | Ailedeki çocuklar |
| İnsani ilişkiler | Fonksiyonel | Hissi |
| Rekabet | Keskin | Ortaklık ya da günah |
| Kar motivasyonu | Her şey demek | Son demek |
| Aitlik hissi | İş icabı | Grup prestiji |
| İş Motivasyonu | Kişisel gelir | Grup atmosferi |
| Üretim | Verimlilik | Öğrenim ve gayret |
| Personel | Etkililik | Süreklilik |
| Teşvik | Yeteneklerine göre | Yıllık hizmetine göre |
| Ödeme | Hizmet ve sonuçları | Sabır ve fedakarlığa göre |

# Kültürlerarası iletişimdeki Sorunlar

## *Algı sorunları

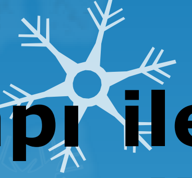
**Amerikalı bir ev hanımına eşi «sen korkunç bir aşçısın!» demesi iltifat kabul edilebilirken, Latin Amerikalı eş bunu hanıma söylemesi durumunda yemek hazırlanması güçleşebilmektedir.**

## *Klişeler

**Otomotiv mühendisliği ile meşhur ülke sorusuna ABD'de çoğunluk Almanya diyecektir. Türkiye'de ise mühendis kelimesi Almanya'yı akla getirmektedir.**




***Etnik merkezli sorunlar**



**Bütün toplumlar etnik merkezci bir yapı ile değer yapılarını ve milliyetçi ruhlarını teşvik etmektedirler.**



**Yapılacak olan dikkatsiz eylemler çatışmayı tetikleyecektir.**





# KÜLTÜRLERARASI MOTİVASYON FARKLILIKLARI

*DİNİN ROLÜ

*BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN ROLÜ

*GÜÇ MESAFESİNİN ROLÜ

**Kültürler arasındaki motivasyon farklılıklarına cevaplar «din»de ve «beraber hareket etme»de bulunabilir. Örneğin, bazı dini değerler olaylara kendilerine göre bir yol içerisinde gelişmesine izin vermeyi salık verirler. Örneğin; Hindistan'daki Hindular.**

**Kuzey Amerikalılar'ın bir çoğu olayları kontrol etmeyi öğreten dinlerini takip ederler.**

**Bazı dinler reenkarnasyon yolu ile geri dönüleceğini öğretirler, buna inanan Kuzey Amerikalılar yapabilecekleri kadar işi şimdiden yapmaya çalışırlar.**



**Bazı dinler diğerleri hakkında endişe etmenin önemine işaret ederler (çoğulculuk), Kuzey Amerikalılar'ın çoğunluğu başkalarına yardım etmenin en bireylerin kişisel başarılarını garantileyen, iyi yol olduğuna inanırlar.**





**Bu farklı dini değerler dolaylı bir sona götürebilecekleri gibi, bazı durumlarda, takipçilerinin motivasyonlarına doğrudan etkide bulunabilmektedir.**







**Bir diğer motivasyon farklılığına sebep olan faktör, belirsizlikten kaçınmadır.**

**İnsanlar belirsizlikle yüzleşmeyi ne kadar arzulamaktadırlar?**

**İnsanlar ne olup bittiğini öğrenmeyi ve çok risk almamayı ne kadar çok istemektedir?**

**Eğer kültürel değerler çalışanın belirsizliklerle yaşamasını sağlıyorsa, bu ne olup bittiğinden haberdar olmak isteyen insanlara göre daha farklı bir motivasyon gerektirir.**



**Latin Amerikalılar, genel olarak belirsizlikten hoşlanmazlar. Akdeniz milletleri ise tam aksidirler.**



**Diğer yandan, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Kanada ve ABD'den olan insanlar belirsizlik karşısında iyidirler.**





**Asyalı ülkeler ise, Japonya ve Kore gibi, bu iki uç arasında bir noktaya meyillidirler.**







**Bir diğer farklılık sebebi ise güç mesafesi, uzaklığıdır.**

**İnsanlar normal bir ülkede kendilerinden daha güçlü olan insanları kabul edebilirler mi, ya da bununla birlikte yaşamayı zor bulurlar mı?**

**ABD, Kanda, İngiltere ve İskandinav ülkelerinde insanlar bunu kabul etmekte sıkıntı yaşamaktadırlar.**

**Diğer yandan, Hindistan, Güney Kore, Meksika ve Japonya'da insanlar bir sorun yaşamamaktadırlar.**

# KÜLTÜRLERARASI YÖNETİCİ LİDERLİKLERİ

**İletişim ve motivasyon gibi önemli olan bir diğer örgütsel davranış konusu liderliktir.**

**Liderlik diğerlerinin gayretlerini özel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir.**

**Küreselleşme nedeniyle liderlik önemli bir yere sahip olmaktadır.**

**Örgütsel davranış ile liderlik esas olarak yönetim aktivitelerine ve stillerine eğilmektedir.**

# Kültürlerarası yönetici liderliklerini araştırırken dikkate alınacak olan hususlar;

***kişisel değerler,**

***yöneticinin geçmişi (background),**

***kişilerarası yetenekler,**

***karar verme,**

***milletlerarası rekabet yönetimidir.**



*Maliyet gibi görünen kısmi düzenlemelerin, kar olarak geri dönmesi söz konusu olabilir. Örneğin: Geri dönüşümlü ambalajların kullanılması.



*Toplumsal sorunların tartışılıp, çözümlenmesinde görev alarak, toplumun önemli bir parçası haline gelinebilir.



*Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmelere ulaşılır.







# KİŞİSEL DEĞERLER




Yöneticinin kişisel değerleri, çalışanların olay algısını şekillendirir, problemin alternatif çözümlerine dair analizlerini etkiler, son karara ilişkin etkiler.



Otoriteyi nasıl kabul ettikleri, güç mesafesi, sadakat vb.. örnekler gibi.




George England ve arkadaşları, Kuzey Amerikalı ve Japon yöneticilerin çok pragmatik bir eğilim içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir.Onların kişisel değerleri, verimlilik, karlılık ve amaca ulaşma şeklinde ifade edilmiştir.





**Hindistanlı yöneticiler, daha az pragmatik fakat daha fazla ahlaki bir eğilim sergilemektedirler.**

**Onların kişisel değerleri ise, eşitlik, adalet, iş gücünün iyiliği şeklinde ifade edilmiştir.**

# YÖNETİCİNİN GEÇMİŞİ (BACKGROUND)

**Yöneticilerin geçmişi de aynı şekilde astlarına yön veren bir etkileme yoludur.**

**Araştırmalar ABD'li yöneticilerin bütün gelir sınıflardan geldiğini göstermektedir. Düşük, orta halli ve yüksek gelir grupları..**

**Yükselen bir oranla büyük bir kısmı fakülte mezunudur ancak asıl önemli olan performanstır. Bu şekilde bir okuldan mezun olmanın herhangi bir garantisi yoktur.**

**Yine de Ivy League Schools mezunları ve diğer prestijli kurumlar bir avantaja sahip olabilir, birçok ABD'li yönetici, bu tür okul tiplerinden yüksek derece yapmışlardır.**

**Örneğin, Fransa'da yöneticilerin çoğunluğu «grandes ecoles» mezunlarından seçilmişlerdir.**

**Japonya'da bu tür prestijli okullardan mezun olanların büyük şirketlerin yönetimine gelme şansları daha büyüktür.**

**Kore'de ise, şaşırtıcı bir biçimde, belki de yeni yükselişe geçen liderlerin birçoğu ABD'de eğitim görmüşlerdir.**

**Geleneksel olarak, Komünizm tarafından yönetilen Doğu Avrupa ülkelerinde yönetimde kariyer geliştirme, mühendislik veya teknik eğitim tecrübesine dayanmaktaydı.**

**Şimdi, bu ülkeler de demokrasi merkezli pazar ekonomisine geçiş yaptıkları için, Batı tarzı yönetim stili eğitimlerine doğru bir acele etme durumu yaşanmaktadır.**

**Eğitim geçmişinin yanında, sınıf ve aile geçmişi de fark yaratabilmektedir.**

**Amerika Birleşik Devletleri'nde bütün yöneticiler bu sınıftan gelmektedir. Türkiye'de de yöneticilerin çoğunluğunda bu gözlenmektedir.**

**Polonya'da iş dünyası liderlerinin çoğunluğu düşük-orta sınıftan çıkmaktadır.**

**Arjantin ve Peru'da iş liderleri orta sınıftan gelmektedir.**

# TEŞEKKÜRLER


ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
2006

# FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (SEVENTH EDITION)

  FRED LUTHANS

  LİTERATÜR YAYINCILIK

  1995